Izazovi korporativnog poduzetništva na odabranom primjeru hrvatskog velikog poduzeća

Brletić, Sanja

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **VERN University / Sveučilište VERN**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:146:485631

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

VERN' University Repository

SVEUČILIŠTE VERN'

Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij

Poduzetnički menadžment

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

IZAZOVI KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA NA ODABRANOM PRIMJERU HRVATSKOG VELIKOG PODUZEĆA

Sanja Brletić

Zagreb, 2021.

SVEUČILIŠTE VERN'

Specijalistički diplomski stručni studij

Poduzetnički menadžment

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

IZAZOVI KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA NA ODABRANOM PRIMJERU HRVATSKOG VELIKOG PODUZEĆA

Mentorica:
mr. sc. Zrinka Gregov, v. pred.

Studentica:
Sanja Brletić, bacc. rel. publ.

Zagreb, lipanj 2021.

SADRŽAJ

PREDGOVOR I

SAŽETAK II

ABSTRACT III

1. UVOD 1

1.1. Problem i predmet istraživanja 3

1.2. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja 3

1.3. Metode istraživanja i izvori podataka 4

1.4. Struktura rada po poglavljima 5

2. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE 6

2.1. Pojam korporativnog upravljanja 7

2.2. Strateške poslovne jedinice 7

2.3. Organizacijska struktura 8

2.4. Organizacijska klima 9

2.5. Prednosti i nedostaci tradicionalnog korporativnog upravljanja 10

3. PODUZETNIŠTVO 12

3.1. Pojam poduzetništva 12

3.2. Poduzetnički proces 13

3.3. Posebni oblici poduzetništva 15

4. KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO 16

4.1. Pojam korporativnog poduzetništva 16

4.2. Povijesni razvoj 17

4.3. Uvođenje korporativnog poduzetništva u organizaciju 18

4.4. Prednosti i nedostaci korporativnog poduzetništva 20

5. PRIMJERI DOBRE PRAKSE 26

5.1. IBM 26

5.2. 3M 27

5.3. Google 28

6. ODABRANO VELIKO HRVATSKO PODUZEĆE 29

6.1. Poduzetničko upravljanje 29
6.2. Glavne karakteristike 30
6.3. Inovacije 30
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 31
7.1. Metode istraživanja 31
7.2. Rezultati intervjua s menadžerima 31
7.3. Rezultati anketiranja zaposlenika 43
7.4. Rasprava rezultata 57
8. ZAKLJUČAK 60
LITERATURA 64
POPIS SLIKA I TABLICA 69
PRILOZI 70
ŽIVOTOPIS 94

PREDGOVOR

Iskrenu i duboku zahvalnost te poštovanje izražavam svojoj mentorici Zrinki Gregov, koja me je vodila i mentorirala tijekom izrade ovog rada prema visokom akademskom statusu te ostalim profesorima koji su me svojim dobrim primjerima neprekidno učili svim sferama obrazovanja i života. Također, zahvaljujem svojim dobrim prijateljima koji su zajedno sa mnom koračali i koji su mi pomagali. Veliko hvala mojoj obitelji koja mi je bila čvrsta podrška čitavo vrijeme i koja je vjerovala u moju ustrajnost, upornost i hrabrost. Veliku čast i zahvalnost izražavam direktorici odabranog poduzeća koja mi je omogućila pristup poduzeću te internim podacima vezanim za odabranu temu i svim ostalim menadžerima i zaposlenicima. Na kraju, najbitniju, najveću i najemotivniju zahvalu želim izraziti svojoj jedinstvenoj majci bez koje ništa nije ostvarivo. Hvala Ti, mama!

SAŽETAK

U suvremenom poslovanju sve više do izražaja dolaze nastojanja velikih organizacija koje potiču i razvijaju poduzetništvo unutar svoje strukture. To se naziva interno, korporativno ili korporacijsko poduzetništvo, a za njegovo provođenje presudan je vrhovni menadžment. Prednosti su povećana konkurentnost na tržištu, veće zadovoljstvo svih zaposlenika, poticanje kreativnosti i inovativnosti, timski rad, dugoročna orijentacija, proaktivnost, raspoloživost resursa, dopuštanje pokušaja i pogrešaka, što u konačnici rezultira dugoročnom održivošću poduzeća. Glavni problem ovog istraživanja predstavlja nedovoljna zastupljenost koncepta korporativnog poduzetništva u hrvatskim poduzećima. Stoga su istražene i opisane ključne pretpostavke, stavovi i mišljenja vrhovnih menadžera i zaposlenika odabranog velikog, proizvodnog i izvoznog hrvatskog poduzeća o stvaranju ozračja korporativnog poduzetništva te izazovi s kojima se pritom suočavaju. Najprije je istražena relevantna literatura i opisan kratki teorijski okvir. Zatim su prikazani rezultati istraživanja dobiveni polustrukturiranim intervjuom s vrhovnim menadžerima te anketnim ispitivanjem trideset zaposlenika. Rezultati pokazuju jasne elemente prisutnosti korporativnog poduzetništva kroz određena načela poslovanja, no bez formalno uokvirenog programa za njegovo sustavno provođenje duž cijele organizacije. Može se pretpostaviti da i u ostalim hrvatskim poduzećima postoji prirodna težnja prema povećanim poslovnim prihodima, velikoj stopi inovacija, podizanju konkurentnosti i opstanku organizacije na tržištu, ali i zadovoljstvu svih zaposlenika, što predstavlja elemente korporativnog poduzetništva. Uz još samo malo dodatnog napora za izradu formalnog okvira za poticanje korporativnog poduzetništva u devet koraka mogle bi se postići još veće prednosti duž cijele organizacije i još više podići status poželjnog poslodavca.

Ključne riječi: *menadžment, korporativno upravljanje, poduzetništvo, interno poduzetništvo, korporativno poduzetništvo.*

ABSTRACT

Challenges of corporate entrepreneurship on an example of selected of a large Croatian company

In modern business, the efforts of large organizations which encourage and develop entrepreneurship within their structure are becoming more and more prominent. This is called internal or corporate entrepreneurship, and top management is crucial for its implementation. The advantages are increased competitiveness in the market, greater satisfaction of all employees, the encouragement of creativity and innovation, teamwork, long-term orientation, proactivity, availability of resources, allowing trial and error, which ultimately results in long-term sustainability of the company. The main problem of this research is the insufficient representation of the concept of corporate entrepreneurship in Croatian companies. Therefore, the key assumptions, attitudes and opinions of top managers and employees of the chose big, manufacturing and exporting Croatian company on creating an atmosphere of corporate entrepreneurship and challenges they face are explored and described. First, the relevant literature was researched and a short theoretical framework was described. Then, the results of the research obtained through a semi-structured interview with top managers and through a survey of 30 employees were presented. The results show clear elements of the presence of corporate entrepreneurship through certain business principles, but without a formally framed program for its systematic implementation throughout the organization. It can be assumed that in other Croatian companies there is a natural pursuance towards increased business income, high innovation rates, raising competitiveness and survival of the organization in the market, but also the contentment of all employees, which represents the elements of corporate entrepreneurship. With just a little additional effort to create a formal framework to encourage corporate entrepreneurship in 9 steps, benefits could be achieved throughout the whole organization and raise the status of a desirable employer.

Key words: *management, corporate governance, entrepreneurship, internal entrepreneurship, corporate entrepreneurship*.

1. UVOD

U današnje vrijeme brzih i velikih promjena, globalizacije i hiperkonkurencije ističu se velike organizacije koje pokušavaju svoje poslovanje prilagoditi trendovima okoline koja ih okružuje, ali i odgovoriti na ostale zahtjeve svih dionika poduzeća. "Korporativno upravljanje tako se može definirati kao sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači krucijalnih *inputa* trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prosperitet" (Tipurić, 2006, str. 52). Međutim, nerijetko se naglasak stavlja samo na povećanje prihoda i rezanje troškova dok se ostale poslovne funkcije i dionici zapostavljaju zbog čega se ne postiže integrirana poslovna cjelina. To je obilježje birokratski strukturiranog poslovnog upravljanja koje usporava rast i razvoj organizacije te nastanak inovacija. Zato se razvio specifičan oblik korporativnog upravljanja poznat kao korporativno ili interno poduzetništvo koji u mnogočemu ima pozitivniji ishod u odnosu na tradicionalno menadžersko upravljanje.

Korporativno poduzetništvo kao nov način korporativnog upravljanju proizlazi iz općih značajki tradicionalnog poduzetništva. Poduzetništvo je proces stvaranja nečeg novog i iznimno vrijednog s puno uloženog truda i vremena uz neizvjesnost, uključujući sagledavanje financijskih, fizičkih i društvenih rizika, a rezultat je novčana nagrada, odnosno profit, neovisnost te osobno zadovoljstvo (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011). Povezujući opće, tradicionalno poduzetništvo s korporativnim upravljanjem dolazi se do korporacijskog poduzetništva koje se očituje u četiri ključna elementa: 1) novi poslovni pothvati unutar postojeće organizacije (nova tržišta, redefiniranje proizvoda i usluga, nove poslovne jedinice ili poduzeća); 2) inovativnost - inovacija proizvoda, usluga, tehnologija; 3) samoobnova - transformacija organizacije obnovom ključnih ideja na kojima je izgrađena te 4) proaktivnost - uključuje inicijativu i preuzimanje rizika, konkurentsku agresivnost i odvažnost (Hisrich i sur., 2011, 2017). Različiti pristupi prilikom definiranja korporativnog poduzetništva nisu rijetki i nisu suprotstavljeni jer je takav oblik poduzetništva višedimenzionalan pojam koji uključuje pojedince, organizaciju te okruženje (Bedeković, 2016; Tseng i Tseng, 2019).

Interes za korporativno poduzetništvo intenzivirao se uslijed različitih događaja na društvenoj (socijalnoj), poslovnoj (ekonomskoj) i kulturnoj razini. Društveni su razlozi povećan interes za “vlastiti rad”, to jest stvaranje nečega svojega po vlastitim uvjetima

(generacija Y), a nova potraga za smislom i nestrpljivost prouzrokovala je više nezadovoljstva u birokratiziranim organizacijama. Na poslovnoj razini uočljiva je hiperkonkurencija i potreba velikih organizacija da ostanu poduzetne (Sciascia, Alberti, De Vita i Poli, 2007) kako bi se mogle natjecati s brzorastućim srednjim poduzećima, tzv. gazelama i tigrovima. Stoga sve više velikih poduzeća (poput Googlea) koristi korporativno poduzetništvo za privlačenje i zadržavanje talenata te izgradnju imidža poželjnog poslodavca. Na kulturnoj razini, prepoznavši rezultate uspješnih korporacija koje je zahvatila "poduzetnička groznica", i drugi pokušavaju stvoriti isti duh, kulturu, izazove i nagrade (Hisrich i sur., 2011).

Uvođenje poduzetničke organizacijske kulture i korporativnog poduzetništva uz sve navedene prednosti za organizaciju može imati i određene nedostatke kao što su neizvjesnost i rizik uloženog vremena i kapitala, djelomični gubitak kontrole te mogući otpor uvođenju promjena. Stoga je pri donošenju odluke i implementaciji programa za poticanje internog poduzetništva potrebno dobro poznavanje koncepta sa svim njegovim prednostima i nedostacima kako bi se izbjegle opasnosti i spriječio otpor promjenama.

Iako je korporativno poduzetništvo prisutno u svijetu još od početka osamdesetih godina 20. stoljeća (Antončić i Hisrich, 2001), u Hrvatskoj kao tranzicijskoj zemlji uglavnom ga provode podružnice velikih multinacionalnih kompanija poput Ericsson Nikola Tesla, a domaća velika poduzeća kao da ga se još boje. Stoga će se u ovom radu istražiti izazovi korporativnog poduzeće u jednom velikom hrvatskom poduzeću kako bi se na temelju njihova iskustva pokušalo oblikovati preporuke za lakše uvođenje korporativnog poduzetništva i u drugim hrvatskim velikim poduzećima.

1.1. Problem i predmet istraživanja

U ovom je radu glavni problem istraživanja nedovoljna upoznatost hrvatskih poduzeća s konceptom korporativnog poduzetništva te njegova nedovoljna zastupljenost. Hruška (2005, prema Dropulić-Ružić, 2011, str. 174 – 175) navodi kako je "osnovni ekonomski problem koji korporativno upravljanje želi riješiti alokacija prava na odlučivanje i kontrolu prema subjektima koji imaju poticaj i informacije da efikasno iskoriste korporacijske resurse u cilju stvaranja vrijednosti, a koji su u isto vrijeme odgovorni prema drugim stranama koje su poduzele rizik angažmana u korporaciji". Uspoređujući korporativno poduzetništvo u SAD-u i Sloveniji, Antončić i Hisrich (2001) naglašavaju njegovu važnost za rast poduzeća i međunarodnu konkurentnost, osobito u tranzicijskim zemljama bez tradicije slobodnog poduzetništva. Iako se koncept smatra univerzalnim, on je ipak potekao iz SAD-a i potrebno je voditi računa o međukulturalnim razlikama.

S druge strane, predmet je istraživanja funkcioniranje korporativnog poduzetništva u odabranom velikom hrvatskom poduzeću. "Korporativno je upravljanje značajno jer daje usmjerenje korporacijama u cilju stjecanja profita i unaprjeđenja poslovanja (...) posebno je značajno za organizacije koje imaju odvojenu vlasničku i upravljačku strukturu, što je karakteristično za dionička društva u otvorenom sustavu korporativnog upravljanja. Pravilima korporativnog upravljanja osigurava se zaštita interesa dioničara kao i drugih dionika (tu se misli na banke, fondove, zaposlenike)" (Dropulić-Ružić, 2011, str. 174). Međutim, najveći je problem velikih uređenih poduzeća njihova tendencija da jednom kad narastu izgube svoj poduzetnički duh koji su imala na početku. Najveći je izazov menadžmenta kako taj poduzetnički karakter obnoviti i učiniti ga održivim. Upravo korporativno poduzetništvo pruža stratešku orijentaciju u potrazi za novim proizvodima i novim tržištima kao izvorima konkurentske prednosti, proaktivan stav prema promjenama i umjerenu sklonost riziku (Sciascia i sur., 2007).

1.2. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja

Glavni je cilj ovog istraživanja analizirati funkcioniranje korporativnog poduzetništva u odabranom velikom hrvatskom poduzeću, a podciljevi jesu:

C1: istražiti obilježja korporativnog poduzetništva,

C2: opisati nekoliko primjera dobre prakse korporativnog poduzetništva,

C3: opisati način uvođenja korporativnog poduzetništva te ustanoviti koji su bili glavni čimbenici za uvođenje tog koncepta u odabrano poduzeće,

C4: istražiti prednosti i nedostatke korporativnog poduzetništva kako ih vide uprava i zaposlenici te navesti glavne izazove s kojima se susreću,

C5: oblikovati zaključak i preporuke za lakše uvođenje korporativnog poduzetništva u druga velika hrvatska poduzeća.

Sukladno postavljenim ciljevima istraživanja treba tražiti odgovore na sljedeća istraživačka pitanja:

IP1: Koje su osnovne značajke korporativnog poduzetništva te što je potrebno za njegovu uspješnu provedbu u postojećoj organizaciji?

IP2: Koji su primjeri dobre prakse uvođenja korporativnog poduzetništva u postojeće organizacije?

IP3: Kako je uvedeno korporativno poduzetništvo u odabrano poduzeće te koji su bili presudni čimbenici za njegovo uvođenje?

IP4: Koje su glavne prednosti i nedostaci korporativnog poduzetništva te s kojim se izazovima susreće odabrano poduzeće, njegova uprava i zaposlenici?

IP5: Što se, na temelju provedenog istraživanja, može preporučiti drugim poduzećima koja razmatraju uvođenje korporativnog poduzetništva?

1.3. Metode istraživanja i izvori podataka

Za izradu teorijskog okvira i opisivanje primjera dobre prakse korišten je pregled postojeće literature, tj. knjiga, znanstvenih i stručnih članaka, internetskih i ostalih izvora. Empirijsko istraživanje provedeno je metodom studije slučaja u kojoj su se kombinirale kvalitativne i kvantitativne metode te se koristilo više izvora podataka (triangulacija). Metodom analize sadržaja proučeni su sekundarni javno objavljeni te interni podaci poduzeća. Metodom ispitivanja prikupljeni su primarni podaci. Najprije je intervjuirano šest menadžera od kojih su dva bila članovi uprave, a četiri menadžeri s visoke razine menadžmenta, a potom je anketirano trideset zaposlenika s raznih pozicija iz različitih odjela poduzeća.

1.4. Struktura rada po poglavljima

Prvo poglavlje, odnosno uvod u rad objašnjava, tematiku ovoga rada, a potom predstavlja glavni problem i predmet istraživanja, ciljeve i istraživačka pitanja te metode istraživanja i izvore podataka. Drugo poglavlje rada naslovljeno *Korporativno upravljanje* navodi osnovne značajke pojma, objašnjava strateške poslovne jedinice kao dio strukture svakog poduzeća, organizacijsku strukturu i klimu kao glavne sastavnice za organizacijsko ozračje te glavne prednosti i nedostatke tradicionalnog korporativnog upravljanja. Treće poglavlje naslovljeno *Poduzetništvo* objašnjava pojam poduzetništva iz različitih perspektiva raznih autora, poduzetnički proces i najučestaliju podjelu posebnih oblika poduzetništva. Četvrto poglavlje naslovljeno *Korporativno poduzetništvo* navodi definiciju pojma i osnovna obilježja korporativnog poduzetništva, predstavlja njegov povijesni razvoj te donosi praktične korake za uvođenje korporativnog poduzetništva u organizacije kao i njegove glavne prednosti i nedostatke. U petom poglavlju naslovljenomu *Primjeri dobre prakse* predstavljene su neke od najuspješnijih organizacija u svijetu te njihova praktična iskustva poticanja korporativnog poduzetništva. Nadalje, šesto poglavlje naslovljeno *Odabrano veliko hrvatsko poduzeće* donosi glavne podatke o organizaciji koja je temelj istraživanja ovoga rada. Sedmo poglavlje naslovljeno *Rezultati istraživanja* prikazuju rezultate provedenog primarnog istraživanja u odabranoj velikoj hrvatskoj organizaciji i raspravu rezultata. Osmo poglavlje odnosi se na zaključak s preporukama za praksu i daljnja istraživanja.

2. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Prema *Leksikonu menadžmenta* korporacija (engl. *corporation*) je društvo kapitala, koje do sredstava za osnivanje i poslovanje dolazi izdavanjem dionica. Korporacije se najčešće osnivaju kao dionička društva u djelatnostima u kojima priroda procesa proizvodnje zahtijeva velik novac. One imaju složenu organizacijsku strukturu s većim brojem poduzeća kćeri u svom sastavu. Nekad mogu imati i na stotine tisuća dioničara, a osnovni kriterij upravljanja temelji se na većinskom vlasništvu nad dionicama poduzeća. Najvažniji organi upravljanja su skupština i upravni odbor, a korporacijom rukovode predsjednik upravnog odbora i predsjednik kompanije. (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001). Korporacije se dijele na privatne i javne. Dionicama privatnih korporacija ne trguje se javno. Javne korporacije navedene su na burzi i njihovim dionicama može se javno trgovati.

Upravljanje (engl. *administration*) je "funkcija vlasništva, usmjeravanje poslovnog djelovanja i razvoja donošenjem i provođenjem odluka. Temelji se na pravu vlasništva nad sredstvima; vlasnik sredstava, odnosno kapitala nosilac je funkcije upravljanja. Upravljanje se ostvaruje u procesu donošenja odluka, odnosno odlučivanjem" (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001, str. 623). Kad se radi o malim i srednjim poduzećima s isprepletenim vlasništvom i upravljanjem, najčešće se govori o poduzetništvu, menadžmentu i poduzetničkom menadžmentu, a kad se radi o velikim organizacijama, to jest dioničkim društvima s odvojenim vlasništvom i menadžmentom, govori se o korporativnom upravljanju.

Iako postoji mnogo teorija, jedna od njih objašnjava da "korporativno upravljanje možemo definirati kao svojevrsni 'menadžment menadžmenta' ili 'metamenadžment' budući da uključuje skup odnosa između menadžmenta, odbora, dioničara i interesno-utjecajnih skupina poduzeća i definira okvir za postavljanje ciljeva i određivanje sredstava za postizanje tih ciljeva te praćenje izvedbe i djelotvornosti poduzeća" (Tipurić i sur., 2011, str. 1). Štoviše, dobro korporativno upravljanje prvenstveno je velika odgovornost svake organizacije te bi najstroži i najblaži zakoni trebali predložiti i pružiti sveobuhvatan okvir takvog poslovanja, odnosno globalno uvriježeno okvir koji u isto vrijeme pruža najviše standarde upravljanja i daje uvid u najbolje prakse u sustavu korporativnog upravljanja organizacijama (Emeagwali, 2017). S druge strane, u najširem smislu pojam uključuje cijelu mrežu formalnih i neformalnih odnosa koji se

javljaju u korporacijama te posljedice tih odnosa za društvo u cjelini (Lider Media, 2015). No, jednako tako korporativno upravljanje može se shvatiti i kao skup procesa, običaja, pravila, zakona, odluka, institucija i nadzornih mehanizama kojima se utječe na upravljanje, kontroliranje i administriranje tvrtke (Lider Media, 2015).

2.1. Pojam korporativnog upravljanja

Voloder i Sučević (2020) korporativno upravljanje objašnjavaju navodeći da "ono sadrži skup odnosa između menadžmenta, odbora, dioničara, interesno-utjecajnih skupina poduzeća te bi trebalo definirati okvir za postavljanje ciljeva poduzeća i određivanje sredstava za postizanje tih ciljeva te praćenje izvedbe i efikasnosti" (str. 33). Navedeni autori tvrde da su "sljedeći dokaz tomu (…) razna istraživanja koja analiziraju povezanost između korporativnog upravljanja i efikasnosti poslovanja i pokazuju da kompanije koje imaju i primjenjuju standarde korporativnog upravljanja ostvaruju bolje rezultate od kompanija koje to ne čine" (str. 33). Također, iz drugog aspekta pojam korporativnog upravljanja može se objasniti tako da se ono "fokusira (…) na strukturu i procese u društvu radi osiguranja nepristranosti, transparentnosti i odgovornosti u korporativnom ponašanju" (Zagrebačka burza, 2016, str. 12). Iz toga se može zaključiti da je takvo upravljanje sve zastupljenije pa Tipurić i suradnici (2008) naglašavaju: "korporativno se upravljanje tako može definirati kao sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači krucijalnih *inputa* trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prosperitet" (str. 6).

2.2. Strateške poslovne jedinice

Svaka poslovna jedinica poduzeća ima određenu strategiju. Tako se strateške poslovne jedinice mogu sagledati kao mala poduzeća unutar velike, postojeće organizacije koja je jezgra poslovanja. Drugim riječima: "strateške poslovne jedinice (eng. SBU - *Small Business Units*) su posebne organizacijske cjeline unutar korporacije, relativno neovisni poslovni entiteti sa svojim jasno definiranim tržištima ili tržišnim segmentima, koji razvijaju vlastitu poslovnu strategiju oblikovanu u okvirima zadanim korporacijskom strategijom" (Tipurić, 2014, str. 4). Navedeni autor objašnjava i tri glavne funkcije strateških poslovnih jedinica:

"1. uslužuju eksterna tržišta i nisu interni dobavljač unutar korporacije,

2. imaju jasan skup konkurenata koje trebaju tržišno nadvladati,

3. moraju nadzirati i mjeriti svoju izvedbu, djelujući kao profitni ili investicijski centar" (Tipurić, 2014, str. 4).

S druge strane, može doći do zahtjeva rukovoditelja poduzeća da se postojeće proizvodne linije grupiraju u odjele te da se odijeli svrstaju na strateške poslovne jedinice u svrhu rasta poduzeća (Buble, 2005). Navedeni autor tvrdi: "Glavna prednost strukture strateških poslovnih jedinica je u tome što smanjuje raspon kontrole glavne uprave poduzeća" (Buble, 2005, str. 204). Takvo smanjenje raspona kontrole minimalizira bilo kakvu mogućnost da kod rukovoditelja i glavne uprave dođe do opterećenja količinom informacija iz raznih organizacijskih jedinica koje pružaju izvješća operativnih pothvata organizacije (Buble, 2005).

2.3. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura obilježava građu organizacije i temeljne mehanizme upravljanja. Bedeković (2016) ističe kako svako moderno i poduzetničko upravljanje današnjice izrazito njeguje organizacijsku strukturu i kulturu. Ista autorica navodi da je "kultura (…) izgrađena oko središnjih vrijednosti koje prevladavaju u svim aktivnostima poduzeća" (Bedeković, 2016, str. 34). Drugim riječima, takve vrijednosti stvaraju standarde koji su presudni čimbenici u samom rastu i razvoju poduzeća (Bedeković, 2016). Štoviše, ostali autori navode: "Organizacijska je struktura temeljni, relativno nepromjenjivi dio organizacije koji određuje način na koji se aktivnosti i dijelovi organizacije grupiraju, kontroliraju i koordiniraju kako bi se ostvarili specifični ciljevi i rezultati" (Rollinson, 2008; Cingula, Galetić, Rašić-Jelavić, Aleksić, Filipović, Hernaus, Klindžić, Načinović- Braje, 2016, str. 193). No, u takvom pogledu jasno se može zaključiti da je organizacijska struktura u pravilu čvrsta kombinacija između namjernih izbora i različitih poslovnih aktivnosti tijekom poslovanja, bilo da je riječ o svjesnom ili nesvjesnom djelovanju (Gutić, Jurčević-Gadžda i Mostarac, 2019). Na mnoge zahtjeve potrošača i trendove iz neposredne okoline organizacija mora biti spremna odgovoriti. Prema tome "organizacijska struktura nije statičan već dinamičan element organizacije" (Sikavica, Bahtijarević- Šiber i Pološki-Vokić, 2008, str. 294). Navedeni autori ističu da "i u organizaciji, baš kao i u svakom drugom živom organizmu, događaju se stalne promjene pa se i organizacijska struktura mijenja u

ovisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi" (str. 294). Također, bitno je naglasiti duboku povezanost organizacijske strukture poduzeća i uspješnosti projekta, to jest "izbor optimalne organizacijske strukture koja će najbolje podržati projektne aktivnosti ovisi o velikom broju parametara vezanih uz značajke projekta, kao što su veličina, strateška važnost, stupanj inovacije, potrebe za integracijom različitih funkcija u organizaciji, kompleksnosti okruženja, raspoloživog vremena i budžeta te potrebe za stabilnošću resursa" (Omazić, Đuričković i Vlahov, 2012, str. 14). S druge strane, Buble (2009) navodi tri najosnovnije funkcije organizacijske strukture:

- prva funkcija treba biti okrenuta prema organizaciji koja je u mogućnosti minimalizirati internu i eksternu neizvjesnost u poslovanju,
- druga funkcija organizacijske strukture, među najvažnijima, usmjerena je prema osposobljavanju organizacije za provođenje raznih aktivnosti zajedno uz prilagodbu utjecajima okruženja,
- dok treća funkcija organizacijske strukture nalaže osiguravanje učinkovite koordinacije svih aktivnosti u organizaciji.

Prema tome, sve tri funkcije čine osnovnu podlogu za uspostavu učinkovite i cjelovite organizacijske strukture koja osigurava odgovarajuću interakciju između svih poslovnih jedinica poduzeća. Jednako tako, jasno je vidljivo da se organizacijska struktura mijenja što je posljedica raznolikosti vanjskih utjecaja.

2.4. Organizacijska klima

Sve se učestalije događa da se organizacijska klima i kultura u svim vrstama poduzeća, bilo da je riječ o malim, srednjim ili velikim poduzećima, ubraja u najbitnije psihosocijalne čimbenike za uspješno i sustavno poslovanje poduzeća (Sušanj, 2005). Isti autor ističe da "u procesu interakcije s drugim članovima organizacije dolazi do uzajamne razmjene ovih doživljaja i percepcija, pri čemu se osobne kognitivne mape modificiraju i dopunjavaju" (str. 15). Drugim riječima, na takav se način generiraju zajednički načini percipiranja i interpretiranja organizacijskih događaja što je svrha definiranja organizacijske klime unutar navedenog pristupa (Sušanj, 2005). Također, prethodno naveden autor objašnjava da je "u novije (…) vrijeme klima definirana kao deskripcija organizacijskog okruženja pa su stoga i najčešće mjere ovog konstrukta

subjektivno operacionalizirane" (str. 21). Organizacijska klima najčešće se mjeri pomoću raznih instrumenata kao što su upitnici, inventari ili skale izrađeni od velikog broja tvrdnji koje dočaravaju razne situacije u organizaciji (Sušanj, 2005). Bogdanović (2009) ističe: "Što se tiče međuodnosa klime i pojedinca treba istaći njegovu dvosmjernost; s jedne strane svaki je djelatnik organizacije pod utjecajem klime, odnosno opće radne i psihosocijalne atmosfere u organizaciji, a s druge je i sam aktivni čimbenik stvaranja te iste klime pa je pojam klime važan za objašnjenje i razumijevanje organizacijskog ponašanja" (str. 2).

2.5. Prednosti i nedostaci tradicionalnog korporativnog upravljanja

Korporacije čine vrlo mali postotak poduzeća u gospodarstvu neke zemlje, ali su po ekonomskom potencijalu, prihodu i broju zaposlenih one nosivi stup svake razvijene zemlje. Prednosti korporacija, kao najrazvijenijeg oblika trgovačkih društava, posebno se odnose na rizik jer u slučaju bankrota korporacije vlasnik gubi samo ono što je uložio u dionice. Profesionalno vođena dionička društva trgovanjem dionicama lako mijenjaju vlasnike i dodatnom emisijom dionica stječu novi kapital za rast te također lako mogu smjenjivati menadžment. Korporacije koje se sastoje od velikog broja poduzeća kćeri u različitim djelatnostima lakše se preorijentiraju s jedne investicije na drugu (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001). Često se naglašava da profesionalno učinkovito vođenje poslovanja kojim upravljaju vrhovni menadžeri u korporativnom upravljanju vodi prema uspjehu organizacije i njezinu dugoročnom opstanku. Barbić, Čolaković, Parać i Vujić (2008) navode: "Zato se može reći da je investiranje novaca i napora u razvoj sustava korporativnog upravljanja zapravo ulaganje u nematerijalnu imovinu društava kapitala, a taj reputacijski kapital postaje kritični resurs poduzetničkog uspjeha u uvjetima globalno otvorenog tržišta i podjednake dostupnosti informacija, tehnologija i novca svim sudionicima na tržištu" (str. 33). Dalje navodi: "Na razini samog trgovačkog društva dobro korporativno upravljanje ponajprije donosi lakši i povoljniji pristup kapitalu, što dugoročno vodi većoj konkurentnosti društva" (Zagrebačka burza, 2016, str. 14). Tipurić (2015) pak ističe kako pouzdan sustav korporativnog upravljanja uvjetuje znatno smanjivanje troškova kapitala te organizaciji omogućuje učinkovitu uporabu resursa i sredstava.

Govoreći o slabostima korporacija, Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001) navode da se u samoj osnovi korporacija nalazi "konflikt između onih koji snose rizik (dioničara) i onih koji tim rizikom upravljaju (menadžera)“ (str. 240). Kompetitivno agresivna organizacija natjecateljski je orijentirana umjesto da njeguje proaktivnost (Obuljen, 2017). Hisrich i sur. (2011) na tom tragu tvrde da se svojstvo vodećih tradicionalnih organizacija ogleda u strogom pridržavanju danih uputa, bez dopuštanja pogrešaka i bez poduzimanja inicijativa. Tradicionalna korporacija u svojoj je naravi hijerarhijska, s uspostavljanim procedurama donošenja i provođenja odluka, sustavima izvješćivanja, linijama autoriteta i odgovornosti, uputama i kontrolnim mehanizmima. Prema tome jasno se može zaključiti kako su glavni nedostaci tradicionalnog upravljanja prevelika tromost, birokratiziranost, presporo uvođenje promjena, nedostatak suradnje, podjela i kompetitivnost među organizacijskim jedinicama te usmjerenost na financijske rezultate u kratkom roku. Još neke prednosti i nedostaci tradicionalnog korporativnog upravljanja navode se u tablici 2.1.

Tablica 2.1. Prednosti i nedostaci tradicionalnog korporativnog upravljanja

PREDNOSTI	NEDOSTATCI
1. Usklađenost sa zakonima	1.Teret stalnog usklađivanja s općim zakonima i raznim zakonima u svojoj djelatnosti
2. Manji troškovi za kazne	2. Veći administrativni troškovi zbog prodaje i kupovine dionica, obveznih godišnjih revizija i izvještavanja
3. Kvalitetnije upravljanje pomoću profesionalnog korporativnog menadžmenta koji na dnevnoj bazi vodi računa o postizanju zadanih ciljeva, timskom radu, efikasnosti i uspjehu	3. Održavanje visokog povjerenja koje se vrlo lako može narušiti
4. Bolja reputacija i sposobnost privlačenja investitora zbog transparentnosti poslovanja i dijeljenja internih informacija s dioničarima i svim ostalim dionicima	4. Konflikt interesa između vlasnika dionica i menadžera s različitim ciljevima i perspektivama može ometati glatko obavljanje posla
5. Manje konflikta i prevara zbog uspostavljenih pravila moralnog ponašanja	

Izvor: Cleartax (5. 1. 2021.) Corporate Governance: Principles, Advantages, and Disadvantages. *cleartax.in.* Preuzeto s: https://cleartax.in/s/corporate-governance (24. 5. 2021.)

Prednosti i nedostaci korporativnog poduzetništva te usporedba tradicionalnih menadžera, nezavisnih poduzetnika i korporativnih poduzetnika nalazi se u četvrtom poglavlju koje govori o korporativnom poduzetništvu.

3. PODUZETNIŠTVO

Poduzetništvo je proces složen od raznih čimbenika koji imaju značajan utjecaj na gospodarstvo i društvo u cjelini. "U današnje vrijeme u kontekstu ekonomskih kriza, izazova globalizacijskih procesa te dinamičkih promjena s postojećim složenim ekonomijama i društvima znanja, sve više se stavlja naglasak na poduzetništvo kao pokretač za postizanje gospodarskog rasta i inovacija" (Huđek i Širec, 2019, str. 55). Šipić i Najdanović (2012) tvrde: "U praksi bi to bio proces stvaranja novih vrijednosti kroz iskorištavanje prilika s određenim resursima na raspolaganju" (str. 5). "Poduzetništvo podrazumijeva prihvaćanje odgovornosti za vlastite postupke, bilo pozitivne bilo negativne, razvijanje strateške vizije, postavljanje ciljeva i njihovo postizanje te motiviranost za njihov uspjeh" (Tkalec, 2011, str. 3). Postoje, unatoč svemu, četiri područja djelovanja samog poduzetništva što se ogleda u: proizvodnji (proizvođači pretvaraju sirovine u proizvode), veletrgovcima (posrednici između proizvođača i malotrgovaca), maloprodaji i uslugama (Plavi ured, 2021).

3.1. Pojam poduzetništva

Prema Jeffryju Timmonsu[1], najjezgrovitija definicija poduzetništva glasi: "Poduzetništvo je proces u kojem se stvara nešto vrijedno skoro ni iz čega." Nešto opširnija definicija istog autora glasi: "Poduzetništvo je proces prepoznavanja prilike, prikupljanja sredstava za njenu realizaciju te stvaranja i raspodjele novostvorene vrijednosti. U tom procesu poduzetnik je osoba koja preuzima rizik u novcu, vremenu i ugledu." (Brusić i sur. 2009, str. 14). Tijekom vremena mnogi autori diljem svijeta proučavali su fenomen poduzetništva iz različitih kutova gledanja pa su tako nastajale brojne definicije poduzetništva. Međutim, sve one u sebi sadrže elemente prepoznavanja prilike na tržištu, stvaranje nove vrijednosti i borbu s oskudnim resursima, očekivanje nagrade, ali i preuzimanje rizika.

U suvremeno doba općenito izučavanje poduzetništva ključno je jer pomaže mnogobrojnim poduzetnicima da ispune vlastite potrebe te da se ostvare ekonomski doprinosi novim pothvatima, a "više od povećanja nacionalnog dohotka uslijed

[1] Jeffry A. Timmons (1941.- 2008.) predavač je na sveučilištima Harward i Babson College u SAD-u. Smatra se pionirom istraživanja i podučavanja poduzetništva jer je 70-ih godina 20. stoljeća intenzivno proučavao "poduzetničku tihu revoluciju" i prvi uveo poduzetništvo kao predmet u visoko obrazovanje.

omogućavanja novih radnih mjesta, poduzetništvo se ponaša kao pozitivna sila gospodarskog rasta, služeći kao most između inovacije i tržišta" (Hisrich i sur., 2011, str. 20). Iako se pojam poduzetništva još i danas kontinuirano proučava, Bedeković (2016) ističe: "Terminološka određenja pojma poduzetništva i poduzetnika evoluirala su kroz povijest te unatoč povećanom interesu struke i pojedinaca postoje mnogobrojna tumačenja, što je rezultiralo nepostojanjem jedne jedinstvene, općeprihvaćene definicije tih pojmova" (str. 15). Sukladno tome, Europska komisija pojašnjava četiri razine značenja poduzetništva:

- poduzetništvo podupire pokretanje mnogih radnih mjesta i time omogućuje neprekidan gospodarski rast,
- poduzetništvo je ključni utjecaj na konkurentnost,
- poduzetništvo izgrađuje osobne potencijale,
- poduzetništvo gradi opće društvene interese (Šipić i Najdanović, 2012).

Također, početni korak poduzetništva usredotočuje se na sposobnost pojedinca da svoju ideju pretvori u akciju (Štefica, 2011). "To zahtjeva svakodnevne mogućnosti svijesti o okruženju i uvjetima te iskorištavanju prilike, a temelj je sposobnostima, vještinama i znanjima koja su potrebna poduzetnicima za uspostavljanje i ostvarivanje društvenih i poslovnih aktivnosti" (Štefica, 201, str. 359). S druge strane, razvoj poduzetništva iziskuje određenu slobodu, to jest nesputano poduzetništvo mora postojati u slobodnom tržišnom gospodarstvu (Deželjin, Deželjin, Dujanić, Tadin, Vujić, 2002). "To podrazumijeva pravo osnivanja poduzeća, slobodu odabira predmeta poslovanja (osim područja rezervirana za neke općedruštvene interese – obrana, ekologija i sl.), slobodno sklapanje poslova, slobodan odabir organizacijskog oblika, osigurani sustav stjecanja imovine i slobodu ulaganja" (Deželjin i sur., 2002, str. 51).

3.2. Poduzetnički proces

Poduzetnički je proces način i tijek odvijanja poduzetništva. Ne postoji poduzetništvo bez ključnih elemenata poduzetničkog procesa, a to su: poduzetnik i njegov tim, poslovna prilika te nužna sredstva za realizaciju te prilike (Hunjet, Kozina i Milković, 2012).

Poduzetnički proces ima četiri različite faze:

"1. identifikacija i procjena prilike,

2. razvoj poslovnog plana,

3. determinacija potrebnih resursa,

4. menadžment poduzeća koje nastaje kao posljedica" (Hisrich i sur., 2011, str. 9).

Drugim riječima, proces poduzetništva može se granati na:

- opažanje prilike,
- donošenje strateških odluka o nastavku procesa i osiguravanje potrebnih sredstava,
- kreiranje poslovnog pothvata,
- ostvarivanje uspjeha i upravljanja rastom,
- ubiranju plodova i nagrada (Bobera, Hunjet i Kozina, 2015).

Prethodno navedene autorice također smatraju da "analiza prednosti promatranja poduzetništva kao procesa ukazuje na kvalitetu koja se manifestira u sugeriranju shvaćanja da različiti faktori mogu imati različit utjecaj u različitim vremenskim periodima na poduzetnički poduhvat". Međutim, Buble i Kružić (2006) ističu da je "uspješnost poduzetničkog procesa (…), nadalje, podložna daljnjim kritičnim sadržajima:

- poduzetničkim prilikama (koje se odnose na postojanje tržišnih pogodnosti i percepciju tržišnih prilika),
- poduzetničkom kapacitetu (koji ljudima omogućava pokretanje novih poslova za zadovoljavanje tržišnih prilika – a koji se primarno odnosi na motivaciju za ulazak u svijet poduzetništva i posjedovanje znanja i vještina neophodnih za realizaciju poslovnih prilika)" (str. 13).

Iz rečenoga jasno je vidljivo da je poduzetnički proces dinamične prirode, ali je ključan čimbenik u stvaranju vrijednosti organizacije zajedno s kombinacijama resursa.

3.3. Posebni oblici poduzetništva

Iako je poduzetništvo veoma širok pojam, ono se dijeli na tri vrste prema području djelovanja. Najosnovnija podjela suvremenog poduzetništva je na:

- tradicionalno poduzetništvo,
- socijalno poduzetništvo,
- korporacijsko poduzetništvo (Oberman-Peterka, 2013).

Međutim, zajednička su obilježja takvih vrsta poduzetništva "usmjerenost na inovacije, stvaranje proizvoda nove dodatne vrijednosti te potreba za investiranje u rizične aktivnosti" (Šipić i Najdanović, 2012). Osnovno je značenje tradicionalnog poduzetništva da poduzetnici u malim i srednjim poduzećima provode generiranje ideja, identificiranje ideje i vizije, identificiranje tržišta i ključnih dionika, pokreću vlastiti pothvat, razvijaju infrastrukturu, provode studije izvedivosti i planiraju poslovanje (Oberman-Peterka, 2013). S druge strane, koncept socijalnog poduzetništva odnosi se na identifikaciju ideje i vizije, identifikaciju i oduševljavanje ključnih dionika, upravljanje odgovarajućim partnerstvima, savezima i pomoći, upravljanje odgovarajućim resursima, pretvorbu plana u stvarnost te održivi opstanak (Oberman-Peterka, 2013). Međutim, koncept korporacijskog poduzetništva uključuje poduzetničko razmišljanje vrhovnih menadžera, stvaranje novog oblika poduzetništva unutar postojeće organizacije, razvijanje inovacija i ostvarivanje profita, a krajnji je rezultat obnavljanje strategija i konkurentska pozicija te stvaranje poduzeća unutar postojeće organizacije, kreiranje novih procesa, proizvoda i usluga (Oberman-Peterka, 2013). Detaljniji opis korporativnog poduzetništva nalazi se u poglavlju koje slijedi.

4. KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO

Interes za razvijanjem korporativnog poduzetništva u organizacijama pojačao se zbog različitih događaja u društvenom, kulturnom i poslovnom kontekstu (Antončić i Hisrich, 2017). Korporativno poduzetništvo kao pojam pojavilo se prije tridesetak godina kao odgovor na nastale promjene u poslovnom okruženju pri čemu su inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku predstavljali njegove ključne aspekte (Morić-Milovanović, 2009). Prethodno navedeni autor također ističe da se korporativno poduzetništvo odnosi na objašnjenje poduzetničkih aktivnosti unutar srednje velikih i velikih poduzeća i time predstavlja širok spektar čimbenika koji uključuju kreiranje, razvoj i implementaciju novih ideja pri čemu inovacije mogu predstavljati nove proizvode i usluge, administrativne procedure te proizvodne procese.

Korporativno poduzetništvo postaje sve traženiji oblik poslovanja organizacija. U tome najveću ulogu imaju menadžeri čija je prvenstvena zadaća sastavljanje i uvođenje formalnog programa za provođenje korporativnog poduzetništva u organizaciji. Bobera i sur. (2015) ističu da "proces uspostave korporacijskog poduzetništva unutar postojeće organizacije zahtijeva privrženost menadžmenta, osobito vrhovnog" (str. 66). Prethodno navedeni autori navode i da "organizacija mora odabrati vođe, razvijati smjernice za pothvate te opisati očekivanja prije početka poduzetničkog programa" (str. 66). Autori Buble i Kružić (2006) navode: "Također se pod pojmom unutarnjeg (engl. *intrapreneurship*) ili korporacijskog poduzetništva (engl. *corporate entrepreneurship*) ponekad podrazumijevaju poduzetnički stavovi i ponašanje zaposlenih u velikim poduzećima" (str. 58).

4.1. Pojam korporativnog poduzetništva

Korporativno poduzetništvo kao pojam pojavilo se prije tridesetak godina kao odgovor na nastale promjene u poslovnom okruženju pri čemu su inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku predstavljali njegove ključne aspekte (Morić-Milanović, 2009, str. 190). Prethodno naveden autor (2009) objašnjava i da je korporativno poduzetništvo jednako procesu stvaranja poslovnih pothvata unutar postojeće organizacije, sve u svrhu unaprjeđenja poslovnih rezultata te jačanja konkurentske pozicije na tržištu. Obuljen (2017) tvrdi da "korporativno poduzetništvo, prema tomu, možemo definirati kao proces putem kojega se tradicionalna poduzeća ponašaju poduzetnički; ovaj je proces uvijek povezan s izvjesnom dozom rizika i neizvjesnosti, ali ima potencijala

jačati konkurentski položaj i performanse poduzeća" (str. 86). Korporativno poduzetništvo jedna je od metoda poticanja i iskorištavanja u organizaciji pojedinaca koji misle da nešto mogu učiniti drugačije i bolje (Antočić i Hisrich, 2001). Prethodno navedeni autori nadalje objašnjavaju da osnovane tvrtke mogu stvoriti radno okruženje usmjereno prema zaposlenicima u organizaciji da djeluju poduzetnički. S druge strane, Antončić i Hisrich (2001) navode da se korporativno poduzetništvo ogleda u četirima osnovnim dimenzijama: novim poslovnim pothvatima, inovativnosti, samoobnovi i proaktivnosti. Isti autori (2003) na tragu toga ističu da korporativno poduzetništvo treba gledati kao temeljnu aktivnost usmjerenu prema organizacijskim djelatnostima koje proizvode nove proizvode i usluge, služeći se suvremenim tehnološkim operacijama. Korporativno poduzetništvo, prema istim autorima, višedimenzionalan je koncept koji obuhvaća osam prepoznatljivih i povezanih komponenti: novi poslovnih pothvati, novo poslovanje, inovativnost proizvoda i usluga, novi poslovni procesi, samoobnavljanje, preuzimanje rizika, proaktivnost i konkurentska agresivnost (Antončić i Hisrich, 2003).

4.2. Povijesni razvoj

Autorica Anu L. (2007) objašnjava povijesni razvoj korporativnog poduzetništva na temelju članka objavljenog u časopisu *The Economist* 1976. godine autora Normana Macraea. On iznosi predviđanja brojnih trendova u poslovanju, a jedan od njih nalaže da dinamične korporacije budućnosti trebaju simultano vježbati stvaranje konkurencije prvo prema samima sebi, odnosno unutar vlastitog poduzeća. U jednom drugom članku na istu temu ističe da prethodno navedeni trend u pogledu stvaranja konkurencije rezultira konfederacijama poduzetnika. U isto vrijeme Gifford i Elizabeth Pinchot oblikuju svoj koncept tumačenja korporativnog poduzetništva. Slažu se s tvrdnjama Normana Macraea, ali nadodaju kako bi osoba koja namjerava uspostaviti korporativno poduzetništvo morala u početku riskirati za sebe određenu vrijednost poput plaće. John Naisbitt u svojoj knjizi *Ponovni izum korporacije* navodi da se korporativno poduzetništvo ogleda u načinu uspostavljanja poduzeća koja neprekidno pronalaze nova tržišta i stvaraju nove proizvode. Razvoj koncepta korporativnog poduzetništva objašnjen je i u knjizi *Kad divovi nauče plesati* autorice Rosabeth Moss Kanter (1990) u kojoj autorica raspravlja o nužnosti njegove uspostave kao glavnog čimbenika za osiguranje opstanka organizacije. Rječnik američke baštine (engl. *American Heritage Dictionary*) 1992. uvrštava pojam korporativnog poduzetništva i

korporativnog poduzetnika tumačeći da je to "osoba u velikoj organizaciji koja preuzima izravnu odgovornost za pretvaranje ideje u profitabilni gotov proizvod uz prihvaćanje rizika i inovacije" (Anu, 2007). Tako je korporativno poduzetništvo službeno postalo pojam koji je opstao sve do danas. Antončić i Hisrich (2001., 2003.) objašnjavaju da upravo korporativno poduzetništvo u praksi ima značajan utjecaj na organizacijski i ekonomski razvoj bez obzira na veličinu poduzeća. Moriss i Kuratko (2002) slično naglašavaju kako primjena korporativnog poduzetništva ima veću fleksibilnost za pogreške prilikom upravljanja, ali da omogućuje neograničene nagrade za sve poduzetnike inovatore. Oni smatraju da se upravo sustav korporativnog poduzetništva mora oslanjati na organizacijsku strukturu i politiku upravljanja. Iako ovaj koncept u suvremenom poslovanju organizacija nije implementiran u cijelosti, Gündoğdu (2012) smatra da benefit provedbe korporativnog poduzetništva osigurava organizaciji održivu konkurentsku prednost.

4.3. Uvođenje korporativnog poduzetništva u organizaciju

Hisrich i sur. (2011) opisuju uvođenje korporativnog poduzetništva u organizaciju kroz sastavnice korporativnog ozračja i devet ključnih koraka.

Sastavnice koje grade ozračje ("klimu") korporacijskog poduzetništva u organizaciji jesu:

1. **Organizacije moraju primjenjivati najnovije tehnologije** jer su istraživanje i razvoj značajni izvori uspješnih ideja za nove proizvode. U tom pogledu, organizacija mora potpuno djelovati u industrijskoj tehnologiji te neprekidno stimulirati rad novih ideja koje će s vremenom vratiti dvostruke prihode na uloženo.
2. **Poticanje eksperimentiranja, pokušaja i pogrešaka**. Bez mogućnosti tolerancije prema svim neuspjelim pokusima i pogreškama, novi proizvodi i usluge neće biti evoluirane već će se naglasak stavljati samo na uspješne gotove proizvode i usluge.
3. **Ne smiju postojati prepreke za stvaranje i razvoj novih proizvoda**. Bez obzira na domenu poslovnog područja važno je prihvatiti sve ponuđene opcije.
4. **Resursi organizacije moraju biti raspoloživi i lako dostupni**.

5. **Multidisciplinaran timski pristup.** Jasno je dopušteno sastavljanje timova uzimajući relevantne pojedince iz različitih odjela organizacije koji će zajedno raditi na osmišljavanju inovativnih ideja.
6. **Duh korporacijskog poduzetništva ne može biti nametnut,** nego se treba temeljiti na dobrovoljnoj osnovi.
7. **Prikladan sustav nagrađivanja** za sav doprinos, trud i rizik u cijelosti posvećen razvoju novog poslovnog pothvata. Takvi sustavi nagrada mjere se uspostavljenim pokazateljima uspjeha.
8. **Uspostava mentorstva unutar organizacije** pomoću uspješnih korporativnih poduzetnika koji podupiru kreativnu aktivnost poslovanja i stvaraju fleksibilnost u planiranju novih ciljeva i smjerova poslovanja.
9. **Vrhovni menadžment ima presudnu ulogu** u upravljanju i on mora podržavati poduzetničku aktivnost na svim razinama organizacije te podupirati brigu o osoblju i resursima organizacije.

U skladu s ovim ključnim sastavnicama korporativnog poduzetništva Hisrich i sur. (2011) predlažu devet koraka za njegovo kvalitetno uvođenje u organizaciju:

1. **Osigurati predanost korporativnom poduzetništvu u organizaciji na najvišoj, višoj i srednjoj razini upravljanja**. To se najučinkovitije postiže seminarima na kojima se objašnjavaju aspekti korporativnog poduzetništva i razvijaju strategije za pretvaranje organizacijske kulture u poduzetničku. Uspostaviti početni okvir i prihvatiti koncept. Identificirati, odabrati i osposobiti **zainteresirane poduzetne zaposlenike,** a trening se mora usredotočiti na utvrđivanje održivih prilika i njihovih tržišta te na razvijanje odgovarajućeg poslovnog plana.
2. **Identificirati ideje i područja koje je vrhovni menadžment zainteresiran podupirati.** Identificirati količinu rizičnog novca koji je dostupan za daljnji razvoj koncepta. Odrediti koja su sveukupna očekivanja od programa i ciljni rezultati svakog korporacijskog pothvata.
3. **Koristiti tehnologiju koja omogućuje organizacijsku fleksibilnost**.
4. **Identificirati zainteresirane menadžere (mentore i sponzore**) koji će educirati zaposlenike i dijeliti svoja iskustva.
5. **Pronaći načine kako se što više približiti svojim kupcima i svim potencijalnim potrošačima** da bi se stalno pratile njihove potrebe.

6. **Naučiti kako biti produktivniji sa što manje resursa** ("lean and mean" – bez viškova i rasipanja).
7. **Uspostaviti snažnu potpornu strukturu za korporacijsko poduzetništvo** da ono ne bude nešto od sekundarne važnosti.
8. **Izraditi poticajan sustav nagrađivanja** svih zaposlenika za krajnji ishod rada na određenim zadatcima te povezivati nagrade s uspješnošću poduzetničke jedinice.
9. **Implementirati evaluacijski sustav** koji će uspješnim poduzetničkim jedinicama osigurati rast, a neuspješne će eliminirati.

Dakle, ako se neka organizacije odluči na poticanje internog poduzetništva, vrhovni menadžment mora svesrdno raditi na stvaranju poduzetničkog ozračja ("klime"), a zatim na uspostavi poticajnog sustava nagrađivanja. Pritom mora biti spreman izaći iz svoje zone komfora žrtvujući dio svoje kontrole i od menadžera pretvarati se u lidere.

4.4. Prednosti i nedostaci korporativnog poduzetništva

Glavna prednost korporativnog poduzetništva temelji se na organizacijskim rezultatima; rast i profitabilnost smatraju se pozitivnim posljedicama poduzetničkih aktivnosti u dobrostojećim organizacijama, stoga korporativno poduzetništvo predstavlja sastavni dio uspješnog poduzeća (Morić-Milovanović, 2009).

S druge strane, kao nedostatak u pogledu korporativnog poduzetništva autor Obuljen (2017) navodi da postoji tri vrste rizika s kojima se suočava svaka organizacija i vrhovni menadžment, a to su poslovni rizici, financijski rizici te osobni rizici. Poslovni rizici podrazumijevaju ulaganja u projekte bez sigurne vjerojatnosti uspjeha, financijski rizici uključuju financijske obveze poduzeća, a osobni rizici odnose se na strateški rizik rukovoditelja i njihova utjecaja na poduzeće (Obuljen, 2017). Prednosti i nedostaci korporativnog poduzetništva prikazani su u tablici 4.1.

Tablica 4.1. Prednosti i nedostaci korporativnog poduzetništva

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Viši moral zaposlenika	Strah od diskreditiranja i gubitka posla zbog neuspjeha
Manje rizika od individualnom poduzetništva	Više rizika od tradicionalnog menadžera ili zaposlenika
Bolji pristup financijskim i drugim resursima	Samo deklarativno poticanje - ograničeni resursi radije se ulažu u bazične poslove nego u nove ideje
Veća tehnološka baza	Dulje čekanje odobrenja
Više kvalitetnih ljudi od kojih se može potražiti pomoć	Potrebna je ekstremna kreativnost ideja da bi se uvjerio menadžment
Pristup informacijskim resursima	Vlasnici često negoduju i sumnjaju u rezultate
Snaga poznatog brenda i uhodani kanali distribucije	Osobni troškovi eksperimenata nisu uvijek priznati
Bolji tim za razvoj proizvoda i prodaju	Nema brzog prepoznavanja, poticaja i promocija
Timovi se mogu mijenjati za svaki novi projekt	Manje slave pojedincu za postignuti rezultat
Rast - proizvodi i usluge se mogu stalno inovirati kako bi zadovoljili potrebe kupaca	Dobit se dijeli između organizacije i pojedinaca
Kontinuirano inoviranje procesa i uvođenje novih tehnologija	Profesionalni menadžeri moraju usvojiti poduzetnički način razmišljanja
Maksimiziranje produktivnosti	Menadžeri se moraju transformirati u lidere
Konkurentska prednost	Organizacija se mora odreći dijela svoje kontrole i reda
Privlačenje i zadržavanje najboljih poduzetnih zaposlenika	
Povećanje profitabilnosti	

Izvor: autoričin rad prema: Bank of Info (n. d.) Advantages and Disadvantages of Intrapreneuring. *bankofinfo.com.* Preuzeto s: http://bankofinfo.com/advantages-and-disadvantages-of-intrapreneuring/ (24. 5. 2021.); 101 Entrepreneurship (1. 9. 2019.) Large Company Entrepreneurship: Advantages and Disadvantages. *101entrepreneurship.org* Preuzeto s: https://101entrepreneurship.org/large-company-entrepreneurship-advantages-and-disadvantages/ (24. 5. 2021.); Insider growth (n.d.) Pros and cons of intrapreneurship. *insidergrowth.com* Preuzeto s: https://insidergrowth.com/advantages-and-disadvantages-of-intrapreneurship-in-the-modern-world/ (24. 5. 2021.)

Iz tablice 4.1. može se zaključiti kako korporativno poduzetništvo dugoročno ima više prednosti nego nedostataka i za poduzetnika i za organizaciju.

Tablica 4.2. prikazuje razlike između tradicionalno i poduzetnički vođenih poduzeća kroz osam konceptualnih dimenzija.

Tablica 4.2. Razlike između tradicionalno i poduzetnički vođenih poduzeća

KONCEPTUALNA DIMENZIJA	TRADICIONALNO UPRAVLJANJE	PODUZETNIČKO UPRAVLJANJE
1. Strateška orijentacija	Vođen kontroliranim resursima	Vođen percepcijom prilike
2. Predanost prilici	Dugotrajna evolucija	Kratkotrajna revolucionarnost
3. Angažiranje resursa	Jedan stadij s potpunim obvezivanjem prema onome što je odlučeno	Mnogo stadija s minimalnim obvezivanjem
4. Kontrola resursa	Vlasništvo ili upošljavanje potrebnih resursa	Epizodna uporaba ili najam potrebnih resursa
5. Struktura menadžmenta	Hijerarhija	Ravna s mnogostrukim neformalnim mrežama
6. Filozofija nagrađivanja	Utemeljena na odgovornosti i starosti	Utemeljena na stvaranju vrijednosti
7. Orijentacija prema rastu	Siguran, spor i pouzdan	Brzi rast kao najvažniji prioritet; rizik se prihvaća za postizanje rasta
8. Poduzetna kultura	Potraga za prilikom ograničena resursima koji se kontroliraju; neuspjeh se kažnjava	Promoviranje široke potrage za prilikama

Izvor: Hisrich, R.D, Peters, M. P. i Shepherd, D. A. (2011). *Poduzetništvo* (7. izd.). Zagreb: MATE, str. 41.

Autori Hisrich i sur. (2011) tumače da se u slučaju tradicionalnog upravljanja organizacijom strateška orijentacija zasniva na kontroliranim resursa, a kod poduzetničkih organizacija prevladava percepcija prilike. Iz toga proizlazi da se poduzetni menadžment manje bavi resursima koji nisu ključni za ulazak na tržište, a nasuprot tome tradicionalni menadžment izvor resursa stavlja kao početnu točku za strateško razmišljanje o budućnosti organizacije. Organizacije privržene poduzetničkom upravljanju sklone su preuzimanju inicijativa na potencijalne prilike uz relevantno korištenje resursa. Drugim riječima, prethodno spomenuti autori ističu: "Ove tvrtke također su sposobne brzo povući svoje resurse iz pojedine prilike tako da, ukoliko početna povratna informacija o hvatanju prilike daje podatke koji sugeriraju da to možda i nije najbolja prilika za tvrtku, menadžment može 'povući ručnu' i umanjiti gubitke od početnog lova" (str. 44). Suprotno tome, tradicionalno vođene organizacije naglasak stavljaju na prikupljanje informacija kao početni korak preuzimanja prilike te se sukladno analizama bira poslovni pothvat.

Poduzetnički menadžment pri upravljanju organizacijom angažira malu količinu resursa uz minimalna izlaganja riziku dok se u istom vremenskom okviru detaljno analizira potencijalna prilika i okolina. Nadalje, menadžment u organizaciji koristi opsežne resurse već kod prvog koraka korištenja prilike što predstavlja neizvjestan rizik. Prilikom angažiranja resursa razlikuju se poduzetni i tradicionalni način

upravljanja organizacijom. S jedne strane, poduzetničke organizacije manje vode brigu o vlasništvu resursa, ali više o tome da posjeduju siguran pristup tuđim resursima, uključujući financijski i intelektualni kapital, vještine i kompetencije. Međutim, tradicionalno upravljane organizacije pretežno se usredotočuju na vlasništvo i daljnju akumulaciju resursa.

Prethodno navedeni autori ističu da je struktura menadžmenta poduzetnički upravljane organizacije uvjetovana dinamičnošću; "znači da organizacijska struktura ima nekoliko slojeva birokracije između top-menadžmenta i klijenata te obično ima višestruke neformalne mreže" (str. 45). Struktura menadžmenta tradicionalno upravljanih organizacija sadrži svojstvo formalizirane hijerarhije s jasnim ulogama i odgovornostima; "tradicionalno upravljanje tvrtke karakteriziraju strukture koje su obično fokusirane interno na efikasnost prije nego na pronalaženje i brzo reagiranje na promjene u vanjskom okruženju" (str. 45). Sustavi nagrađivanja kod poduzetnih organizacija temelje se na stvaranju vrijednosti u generiranju i eksploatiranju prilika u čemu bitnu ulogu imaju zaposlenici. Suprotno tome, tradicionalne organizacije svoje sustave vrijednosti zasnivaju na odgovornosti i starosti.

U poduzetno upravljanim organizacijama postoji velika potreba za ubrzanim rastom svih poslovnih jedinica, ali i tradicionalno upravljane organizacije teže za istim; to se samo odvija na sporiji način uz čuvanje svih resursa. Poduzetnička kultura jasno razlikuje obje skupine s time što poduzetni menadžment u organizaciji potiče svoje zaposlenike na neprekidno generiranje ideja, eksperimentiranje i uključivanje u ostale kreativne zadatke, a tradicionalni menadžment u organizaciji sve poslove zasniva u domeni raspoloživih resursa za obavljanje poslova što uvelike ograničava kreativnost i fleksibilnost (tablica 4.3.).

Tablica 4.3. Razlike između tradicionalnih menadžera, nezavisnih poduzetnika i korporativnih poduzetnika

	TRADICIONLANI MENADŽERI	NEZAVISNI PODUZETNICI	KORPORATIVNI PODUZETNICI
1. Primarni motivi	Promicanje i ostale tradicionalne korporacijske nagrade poput ureda, osoblja i moći	Neovisnost, prilika za stvaranje i novac	Neovisnost i sposobnost napretka u smislu korporacijskih nagrada
2.Vremenska orijentacija	Kratkoročna – broj sastanaka i proračuni, tjedni, mjesečni, sezonski i godišnji planski horizont	Preživljavanje i postizanje petogodišnjeg do desetogodišnjeg rasta	Između nezavisnih poduzetnika i tradicionalnih menadžera, ovisi o hitnosti sustizanja samonametnutih i korporacijskih vremenskih okvira
3. Aktivnost	Delegira i nadgleda više negoli se izravno uključuje	Izravno uključivanje	Izravno uključivanje više nego delegiranje
4. Rizik	Predostrožan	Umjeren preuzimač rizika	Umjeren preuzimač rizika
5. Status	Brine o statusnim simbolima	Ne brinu ga statusni simboli	Ne brine oko tradicionalnih statusnih simbola, teži neovisnosti
6. Neuspjeh ili greške	Pokušava izbjegavati greške i iznenađenja	Rješava pogreške i neuspjehe	Pokušava sakriti rizične projekte dok ne bude spreman
7. Odluke	Obično se slaže s onima na višim menadžerskim položajima	Odluke slijede snove	Sposoban potaknuti druge da pomognu ostvariti san
8. Tko služi	Drugi	Sam i klijenti	Sam, klijenti i sponzori
9. Obiteljska povijest	Članovi obitelji radili za velike organizacije	Poduzetničko malo poslovanje, profesionalno ili poljoprivredno podrijetlo	Poduzetničko malo poslovanje, profesionalno ili poljoprivredno podrijetlo
10. Odnos s drugima	Hijerarhija kao osnovni odnos	Transakcije i sporazumi čine osnovni odnos	Transakcije unutar hijerarhije

Izvor: Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring.* New York: Harper & Row, str. 54. – 56. prema Hisrich, D. R., Peters, M. P. i Shepherd, D. A., (2011). *Poduzetništvo* (7. izd.). Zagreb: MATE, str. 71.

Prema autorima Hisrich i sur. (2011), koji navode rezultate tablice, jasno je vidljivo da su tradicionalni menadžeri motivirani prvenstveno promicanjem i tipičnim korporacijskim nagradama, a nezavisni poduzetnici i korporativni poduzetnici računaju na neovisnost i sposobnosti stvaranja. Korporativni poduzetnici očekuju nagrađivanje vlastitog rada. Između navedenih triju skupina postoji razlika u vremenskoj orijentaciji; menadžeri ističu kratkoročnost, nezavisni poduzetnici dugoročnost, a korporativni poduzetnici nešto između. Slično tomu, primarni oblik djelovanja korporativnih poduzetnika nalazi se između aktivnosti delegiranja menadžera i izravnog uključivanja nezavisnih poduzetnika, a tradicionalni menadžeri naglasak stavljaju na delegiranje i nadgledanje više negoli na izravno uključivanje. Nezavisni i korporativni poduzetnici umjereni su preuzimači rizika, no tradicionalni menadžeri pretežno su oprezni i neskloni preuzimanju rizika. Također, tradicionalni menadžeri brinu o statusnim simbolima, a ostale se dvije skupine poduzetnika usredotočuju na neovisnost; takvo što ipak je izraženije kod korporativnih poduzetnika. Izrazite razlike vidljive su u

izbjegavanju pogrešaka i neuspjeha kod triju skupina. Dok tradicionalni menadžer sustavno nastoji izbjeći sve pogreške i iznenađenje, nezavisni ih poduzetnik rješava. Drugim riječima, samo korporativni poduzetnik nastoji sakriti rizične projekte. U pogledu odluka jasno su vidljive sličnosti između nezavisnih i korporativnih poduzetnika koji teže ostvarivanju sna, a tradicionalni je menadžer privržen odlukama viših menadžerskih razina. Prilikom poslovanja tradicionalni menadžer zahtijeva angažiranje svih djelatnika, a druge dvije skupine poduzetnika poslovanje obavljaju same uz klijente i sponzore. Obiteljska je povijest nezavisnih i korporativnih poduzetnika istovjetna. U odnosima s drugima unutar organizacije tradicionalni menadžer pridržava se hijerarhije kao osnovnoga oblik odnosa, a nezavisni i korporativni poduzetnici njeguju transakcije, osobito korporativni poduzetnici u okvirima hijerarhije.

5. PRIMJERI DOBRE PRAKSE

Ovo poglavlje odnosi se na uspješnu primjenu korporativnog poduzetništva u velikim multinacionalnim kompanijama. Za primjer su odabrane tri poznate organizacije (IBM, 3M i Google) o kojima je moguće pronaći dovoljno informacija u literaturi i na internetu, a u ovomu se radu navode samo glavna obilježja njihova korporativnog poduzetništva.

5.1. IBM

Organizacija IBM osnovana je 1911. godine u Sjedinjenim Američkim Državama, no preteča naziva organizacije bila je *The Computing-Tabulating-Recording Company*, odnosno tvrtka za računarstvo, tabeliranje i snimanje (Reed, 2020). U početnim godinama organizacija je proizvodila računovodstvene i računske strojeve, zapisnike vremena i mehaničke sustave bušenja (Reed, 2020). Nova era IBM-a započinje lansiranjem prvog stolnog računala koje je bilo namijenjeno svim potrošačima i tako je takav model modernog računarstva postao međunarodno priznat (Reed, 2020). Suvremeno poslovanje organizacije IBM temelji se na velikom broju različitih poslovnih usluga na području proizvodnje računalnih softvera i elektrotehnološke infrastrukture (Reed, 2020).

Korporativno upravljanje organizacije IBM ogleda se kroz dizajn radnog mjesta u organizaciji; zaposlenici mogu raditi iz vlastitih "garaža" i pritom koristiti razne tehnologije i platforme te surađivati u timovima na idejama (Dasgupta, 2016). Stoga se očekuje da garaže mogu potaknuti zaposlenike iz različitih sredina i timova za udruživanje snage u neformalnom i zabavnom okruženju kroz generiranje novih i inovativnih prototipova (Dasgupta, 2016).

Organizacija IBM za prevladavanje svih prepreka u poslovanju formira radnu skupinu koja preporučuje višim rukovoditeljima IBM-a da posvete više vremena i pažnje razvoju novih poduzeća, odnosno da tvrtka prepozna i podrži obećavajuće mogućnosti te da svaka poslovna grupa i odjel razvija vlastite skupove novih poduzeća. Korporativno poduzetništvo u IBM-u sažeto se prikazuje pomoću sljedećih faktora: prihvaćanje na tržištu (velika potražnja za usluge IBM-a), vanjska percepcija (IBM-ova javna slika u odnosu na konkurenciju), razvoj ekosustava (velik broj međunarodnih partnerstava s dobavljačima softvera i tehnološka savezništva), interno izvršavanje

(najave za razvoj novih tehnoloških proizvoda) te izgradnju resursa (prikupljanje stručnjaka za razna računalna rješenja) (Garvin i Levesque, 2006).

5.2. 3M

Organizacija 3M američka je multinacionalna konglomeratna korporacija koja je osnovana 1902. godine u Sjedinjenim Američkim Državama, a proizvodi proizvode u šest kategorija koje se odnose na industriju i promet, zdravstvo, administrativne i uredske poslove, usluge sigurnosti i zaštite radnika te elektroniku i komunikaciju (Companies History, n.d.).

Uspješnost organizacije ogleda se u najvećim nagradama američke Vlade za inovacije, odnosno u nacionalnoj medalji za tehnologiju. Kompanija se često svrstava među dvadeset najboljih kompanija u godišnjem istraživanju časopisa *Fortune - Najdraže korporacije u Americi* (Govindarajan i Srinivas, 2013).

Štoviše, 3M koristi i "razmišljanje" u svojoj troslojnoj istraživačkoj strukturi koja se odnosi na svako istraživačko područje jedinstvenog fokusa kao što su laboratoriji poslovnih jedinica (usredotočeni na određena tržišta s kratkoročnim proizvodima), sektorski laboratoriji (aplikacije s vremenskim horizontima od tri do deset godina) i korporativni laboratoriji (temeljna istraživanja s vremenskim horizontom od čak dvadeset godina) (Govindarajan i Srinivas, 2013).

Dobar primjer korporativnog poduzetništva organizacije 3M ogleda se u kulturi koja potiče korporativne poduzetnike na kreativnost i iznošenje novih ideja koje mogu ili ne moraju funkcionirati. Jednako tako, svakodnevno 15 % vremena u organizaciji odnosi se na slobodu rada svih korporativnih poduzetnika na vlastitim projektima, a to nazivaju vlastitim "pravilom inovacija". Također, u organizaciji postoji korporativni sustav upravljanja za zaposlenike koji pruža razne resurse potrebne za razvoj i eksperimentiranje s novim proizvodima i uslugama 3M svojim zaposlenicima čak dopušta i slobodu da ne uspiju u stvaranju novih proizvoda i usluga jer upravo to ih potiče na kreativnost i iznošenje novih ideja. Zaposlenici se stoga ne boje biti kreativni jer znaju da neće biti kažnjeni za bilo kakve pogreške. U sustavu ravne decentralizirane strukture kompanije 3M komunikacija je učinkovitija i otvorenija za

sve i time se ističe da je upravo to pomoglo da organizacija bude visoko pozicionirana jer komunikacija dovodi do protoka inovacija u cijeloj organizaciji.

5.3. Google

Google LLC multinacionalna je tehnološka organizacija koja je osnovana 1998. godine u Sjedinjenim Američkim Državama i danas u suvremenom poslovanju proizvodi više od pedeset internetskih usluga i proizvoda od elektroničke pošte i mrežnih dokumenata do računarskih softvera za mobitele i tabletna računala (Hosch, n. d.).

Googleov model upravljanja sličan je drugim visokotehnološkim tvrtkama poput Microsofta, Applea i Ciscoa, a Googleova se misija ne temelji samo na novcu već i na unaprjeđenju (Finkle, 2011). Prethodno naveden autor ističe i da se Google kao organizacija odlikuje najvišom razinom otvorenog i poduzetničkog okruženja u svijetu.

Svim zaposlenicima Googlea dodijeljeno je 20 % vremena za rad na neovisnim *start-up* projektima (Finkle, 2011). Prethodno navedeni autori objašnjavaju nadalje da je takvo vrijeme važno jer ono dovodi do novih ideja i otkrića dok se pritom razvija kreativnost i inovativnost. Mnogi poslovni pothvati velikog značaja dogodili su se na takav način (Finkle, 2011). Isti autori ističu i da su druga strategija koju Google koristi "Google kafići" u kojima se zaposlenike potiče na interakciju s ostalim zaposlenicima iz različitih timova i potencijalno pronalaženje projektnih partnera za njihove "nebitne" projekte. Međutim, ako se neuspješni projekt ne financira, svako se inovativno ili korisno otkriće bilježi za buduću uporabu (Savoia i Copeland, 2011). Google vjeruje da je najbolji način za opstanak na vrhu tržišta dugoročno promovirati i poticati poduzetničke inovacije na svim područjima tvrtke te ulagati u njih (Savoia i Copeland, 2011).

6. ODABRANO VELIKO HRVATSKO PODUZEĆE

Za empirijsko istraživanje u ovom radu odabrano je jedno veliko proizvodno izvozno hrvatsko poduzeće. Zbog privatnosti i zaštite podataka ostaje anoniman naziv poduzeća, imena intervjuiranih vrhovnih menadžera i anketiranih zaposlenika.

Odabrano veliko hrvatsko poduzeće osnovano je 1970. godine, a danas je dio grupacije velikog dioničkog društva u Hrvatskoj. Primarna je djelatnost odabranog poduzeća razvoj, proizvodnja, modernizacija i održavanje električnih vozila te opreme za električna vozila, a razvojne su aktivnosti usmjerene prema vozilu i njegovim podsustavima u skladu sa specifičnim zahtjevima kupaca. Odabrano veliko hrvatsko poduzeće ima oko tristo zaposlenih, od čega je trećina visokoobrazovanih. Kontinuirano stručno usavršavanje zaposlenika stalna je praksa društva što se ogleda u tome da više od pedeset inženjera i magistara elektrotehnike i strojarstva s dugogodišnjim iskustvom radi na poslovima razvoja električnih vozila i njihovih podsustava. U izvođenju svih radova, kao i u cjelokupnom poslovanju, odabrano poduzeće pridržava se zahtjeva univerzalnih normi za upravljanje kvalitetom ISO 9001 (engl. *ISO - International Organization for Standardization*) i normi za upravljanje zaštitom okoliša ISO 4001.

6.1. Poduzetničko upravljanje

Poduzetničko upravljanje odabranog poduzeća prvenstveno se temelji na razvoju i istraživanju što dovodi do inovativnih proizvoda i usluga koji se uspješno koriste na domaćem i inozemnom tržištu. Odabrano se poduzeće tako može svrstati među najveće hrvatske i regionalne proizvođače električnih vozila. Bitno je naglasiti da se "za realizaciju složenih projekata formiraju (…) posebni timovi koje čine stručnjaci raznih struka iz više društava grupacije odabranog poduzeća čime do izražaja dolazi sinergijski efekt dioničkog društva". Odabrano poduzeće posjeduje svu opremu potrebnu za projektiranje, proizvodnju, remont, popravak, rekonstrukciju, modificiranje i moderniziranje električnih tračničkih vozila i njihovih sklopova, infrastrukturu za prometno povezivanje s javnom željezničkom i cestovnom mrežom te objekte za skladištenje materijala. Također, glavna politika i ciljevi sustava upravljanja ostvaruju se sustavnim i procesnim pristupom uz učinkovito korištenje resursa, kontinuirano poboljšavanje zaštite okoliša te usvajanjem novih znanja i tehnologija.

6.2. Glavne karakteristike

Glavna misija odabranog poduzeća jest "razvijati i proizvoditi nova tračnička vozila, modernizirati, digitalizirati i održavati postojeća vozila prema zahtjevima kupaca i pružati različite specijalističke usluge s traženom kvalitetom i prihvatljivom cijenom". Misija je poduzeća i sudjelovanje u partnerskim odnosima u unaprjeđenju prometnog sustava u zemlji i na drugim tržištima.

Poduzeće nastoji "postati regionalni lider u razvoju, proizvodnji, modernizaciji, digitalizaciji te održavanju tračničkih električnih i dizel-električnih vozila, u razvoju njihovih podsustava i pružanju specijalističkih usluga". Također, ističe se da je nužno proširiti djelovanje na šire geografske i tržišne niše i razvijati dugoročna partnerstva.

6.3. Inovacije

Odabrano poduzeće dosad je proizvelo 349 električnih lokomotiva, 405 moderniziranih električnih lokomotiva, 23 proizvedena niskopodna električna motorna vlaka (EMU, engl. *Electric Multiple Unit*), jednom proizvedenom niskopodnom dizel-električnom motornom vlaku (DEMU, engl. *Diesel Electric Multiple*), 28 moderniziranih EMU-a, 142 proizvedena niskopodna tramvaja te 16 dvozglobnih tramvaja. Poduzeće bilježi povećanje proizvodnje 2003. godine, a 2005. godine započinje serijska isporuka 100 % niskopodnih tramvaja. Od značajnijih inovacija ističe se razvojni projekt niskopodnog elektromotornog vlaka, dok su tipska ispitivanja prototipnog vlaka uspješno izvršena tijekom 2009. i 2010. godine te je odabrano poduzeće među prvima u regiji 2015. godine proizvelo prvi niskopodni dizel-električni vlak koji je 2017. godine dobio TSI Loc&Pas certifikat (engl. *Technical Specification for Interoperability* – tehnička specifikacija za interoperabilnost europskog željezničkog sustava u skladu s redovnim zakonodavnim postupkom).

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Za izradu ovog stručnog rada provedeno je istraživanje metodom ispitivanja. Ono uključivalo odlazak u odabrano veliko hrvatsko poduzeće radi intervjuiranja šest menadžera s različitih menadžerskih funkcija odabranog poduzeća. Nakon toga provedeno je anketiranje 30 (od ukupno 257) zaposlenika iz raznih područja rada s različitih odjela odabranog poduzeća. Konačni odgovori obje grupe ispitanika daju uvid u rezultate koji se odnose na opći stav, odnosno njihove stavove i mišljenja o trenutnoj situaciji korporativnog poduzetništva u odabranom poduzeću te upoznatost ispitanika (menadžera i zaposlenika) s korporativnim poduzetništvom i odnos prema njemu. Rezultati su prikazani tablično te u daljnjem tekstu i tekstualno objašnjeni.

7.1. Metode istraživanja

Empirijsko istraživanje podijeljeno je u dva dijela, tj. provedena su dva istraživanja. Najprije je odabrano šest menadžera, od kojih su dva bili članovi uprave, a četiri menadžeri s visoke razine te je s njima proveden polustrukturirani intervju (pomoćna pitanja se nalaze u *Prilogu 1*). Dobiveni odgovori prikazani su tablično. Zatim je izrađen anketni upitnik s 23 zatvorena i otvorena pitanja (*Prilog 2*). Za uzorak je odabrano 30 zaposlenika s raznih pozicija iz različitih odjela odabranog poduzeća u vrijeme kada je poduzeće imalo tristo zaposlenika te uzorak stoga predstavlja 10 % populacije. *Online* anketa provedena je u razdoblju 22. - 26. ožujka 2021. Dobiveni odgovori prikazani su tablično i obrađeni deskriptivnom statistikom.

7.2. Rezultati intervjua s menadžerima

U ovom poglavlju iznose se rezultati, odnosno sažeti odgovori intervjuiranih menadžera koji su prikazani tablično te grupirani prema istraživačkim pitanjima. Pomoćna pitanja za polustrukturirani intervju nalaze se u *Prilogu 1*, a potpuni prijepis svih odgovora svih ispitanih menadžera nalazi se u *Prilogu 3*.

Intervjuirani su sljedeći vrhovni menadžeri odabranog poduzeća:

- ***ISPITANIK 1:*** mr. sc., najviša razina, direktor proizvodnje, član uprave društva,

- ***ISPITANIK 2***: VSS, najviša razina, direktorica financija i računovodstva, član uprave društva,
- ***ISPITANIK 3:*** univ. spec. oec., srednja razina bliže vrhu, rukovoditelj odjela kontrole kvalitete,
- ***ISPITANIK 4:*** VSS, srednja razina bliže vrhu, rukovoditelj odjela nabave,
- ***ISPITANIK 5:*** VSS, srednja razina bliže vrhu, rukovoditelj odjela financija te
- ***ISPITANIK 6:*** VSS, srednja razina bliže vrhu, rukovoditelj odjela računovodstva.

U nastavku su tablično prikazani sažeti odgovori menadžera, grupirani prema istraživačkim pitanjima te pitanjima za polustrukturirani intervju.

IP1: Koje su osnovne značajke korporativnog poduzetništva te što je potrebno za njegovu uspješnu provedbu u postojećoj organizaciji?

Za ovo istraživačko pitanje postavljena su dva pitanja u polustrukturiranom intervju. Prvo pitanje glasilo je: "Kako biste u najkraćim crtama definirali i nekome objasnili što je to korporativno poduzetništvo?", a potpitanje je bilo: "Želite li još nešto dodati o korporativnom poduzetništvu?" Odgovori ispitanih menadžera nalaze se u tablici 7.1.

Tablica 7.1. Upoznatost s osnovnim značajkama korporativnog poduzetništva

	ISPITANIK 1	***ISPITANIK 2***	***ISPITANIK 3***	***ISPITANIK 4***	***ISPITANIK 5***	***ISPITANIK 6***
Kako biste u najkraćim crtama definirali i nekome objasnili što je to korporativno poduzetništvo?	Nuklensi pojedinačne inicijative unutar većeg sustava	Društveno odgovorno poslovanje, uvođenje novih poslovnih jedinca i inovacije	Poduzetništvo unutar velike korporacije, fleksibilnost poduzeća i rad na *start-upu*	-	Maksimalizacija rezultata, kombinacija različitih resursa unutar poduzeća, aktivnosti kroz nove ideje i inovacije	-
Želite li još nešto dodati o korporativnom poduzetništvu?	Generator uspjeha	-	-	-	-	-

Izvor: autoričin rad

Kao što se vidi iz tablice 7.1. samo četiri menadžera imala su predodžbu o korporativnom poduzetništvu, a dva nisu dala nikakav odgovor. Odgovori na prvo

istraživačko pitanje ukazuju na to da menadžeri korporativno poduzetništvo opisuju kao društveno odgovorno poslovanje i postupak uvođenja novih poslovnih jedinica te inovacija. Jednako tako, korporativno poduzetništvo smatraju poduzetništvom unutar postojećeg poduzeća, a naglasak je na fleksibilnosti i radu koji se usmjerava prema raznim vrstama start-up projekata. Također, navode da je takav oblik poslovanja poput "nuklensa" koji se stvara iz inicijative unutar većeg sustava te spominju maksimalizaciju rezultata, kombinaciju različitih resursa unutar poduzeća uz aktivnosti pomoću novih ideja i inovacija. Korporativno poduzetništvo promatraju kao generator uspjeha.

Nakon odgovora na prvo pitanje menadžerima je objašnjeno što je to točno korporativno poduzetništvo kako bi im se moglo postaviti drugo pitanje. U njemu je ocjenom od 1 do 5 trebalo ocijeniti važnost devet koraka za uvođenje korporativnog poduzetništva u poduzeće (1 - nevažno, 5 - vrlo važno). Rezultati su prikazani u tablici 7.2.

Ocjene menadžera, za navedene korake koji su potrebni za uspješno uvođenje korporativnog poduzetništva, jasno ukazuju na njihove stavove i mišljenja prema kojima oni rangiraju važnost određenih čimbenika. Najvećom ocjenom s prosjekom od 4,7 ocijenili su "korak 2" koji nalaže da se identificiraju ideje i područja koje je vrhovni menadžment spreman podupirati te jednako tako identificirati količinu novca koji je dostupan za daljnji razvoj koncepta. Prethodno navedeni korak nalaže da je bitno odrediti sveukupna očekivanja od programa i ciljni rezultat svakog pothvata, ali i uspostaviti sustav mentorstva. Drugo mjesto s prosjekom od 4,5 zauzima "korak 8" koji navodi da je važno uspostaviti povoljan i poticajan sustav nagrađivanja, odnosno naglasiti povezanost nagrada s uspješnošću poduzetničke jedinice. Zatim slijedi "korak 1" s prosjekom 4,3 koji po ocjenama menadžera zauzima treće mjesto po važnosti, a objašnjava da je od značaja osigurati pravodobnu privrženost korporativnom poduzetništvu u organizaciji pomoću najviših, viših i srednjih menadžerskih razina, uspostaviti početni okvir te prihvatiti takav koncept. Bitna je i edukacija korporativnih poduzetnika unutar takvog poduzeća. Mjesto s "korakom 1" s jednakom ocjenom dijeli "korak 6". On stavlja naglasak na učenje o visokoj razini produktivnosti s manje resursa ("lean & mean") ili poslovanje bez viškova i rasipanja ("lean & green").

Tablica 7.2. Ocjena važnosti devet koraka za uvođenje korporativnog poduzetništva u poduzeće

KORAK I OPIS AKTIVNOSTI	OCJENA (1 – nevažno, 5 – vrlo važno)						PROSJEK OCJENA
	ISPITANIK 1	*ISPITANIK 2*	*ISPITANIK 3*	*ISPITANIK 4*	*ISPITANIK 5*	*ISPITANIK 6*	
1. Osigurati privrženost korporacijskom poduzetništvu u organizaciji pomoću najviših, viših i srednjih menadžerskih razina. *Uspostaviti početni okvir i prihvatiti koncept.* *Identificirati, odabrati i educirati korporacijske poduzetnike.*	4	5	4	4	5	4	4,3
2. Identificirati ideje i područja koje je vrhovni menadžment zainteresiran podupirati. *Identificirati količinu rizičnog novca koji je dostupan za daljnji razvoj koncepta.* *Odrediti koja su sveukupna očekivanja od programa i ciljni rezultati svakog korporacijskog pothvata.* *Uspostaviti sustav mentorstva / sponzorstva*	4	5	5	4	5	5	4,7
3. Koristiti tehnologiju da se osigura organizacijska fleksibilnost.	3	4	3	3	4	5	3,7

Tablica 7.2. Ocjena važnosti devet koraka za uvođenje korporativnog poduzetništva u poduzeće (nastavak)

KORAK I OPIS AKTIVNOSTI	OCJENA (1 – nevažno, 5 – vrlo važno)						PROSJEK OCJENA
	ISPITANIK 1	*ISPITANIK 2*	*ISPITANIK 2*	*ISPITANIK 2*	*ISPITANIK 2*	*ISPITANIK 2*	
4. Identificirati zainteresirane menadžere koji će educirati zaposlenike i dijeliti svoja iskustva.	5	4	5	3	4	4	4,2
5. Pronaći načine kako se približiti svojim potrošačima.	2	5	3	4	5	1	3,3
6. Naučiti kako biti produktivniji s manje resursa ("lean and mean" – bez viškova i rasipanja).	5	4	4	5	4	4	4,3
7. Uspostaviti snažnu potpornu strukturu za korporacijsko poduzetništvo (da ono ne bude nešto od sekundarne važnosti).	4	4	3	4	4	4	3,8
8. Uspostaviti poticajan sustav nagrađivanja - povezivanje nagrada s uspješnošću poduzetničke jedinice.	4	5	4	5	4	5	4,5
9. Implementirati evaluacijski sustav koji će uspješnim poduzetničkim jedinicama osigurati rast, a neuspješne će eliminirati.	3	5	5	4	4	4	4,2

Izvor: autoričin rad

Nadalje, menadžeri su "korak 4" koji ukazuje na identificiranje zainteresiranih menadžera koji će svakodnevno educirati svoje zaposlenika i široko dijeliti svoja iskustva ocijeniti ocjenom 4,2. "Korak 9" (prosjek ocjena 4,2) menadžeri po važnosti stavljaju na četvrto mjesto, a on podrazumijeva implementaciju evaluacijskog sustava koji će osigurati dugoročni rast uspješnim poduzetničkim jedinicama, a one neuspješne će eliminirati. Od manje važnosti za njih je "korak 7" s prosječnom ocjenom od samo 3,8 iz čega je vidljivo da je menadžerima od manje važnosti uspostava snažne potporne strukture za korporativno poduzetništvo koja bi sprječavala da projekti korporativnog poduzetništva budu od sekundarne važnosti. Prosjekom ocjena od 3,7 ocjenjuju "korak 3" koji podrazumijeva važnost korištenja tehnologije da se u prvom redu osigura organizacijska stabilnost, no menadžerima u takav čimbenik očito ne predstavlja visoku važnost. Na kraju, najnižu ocjenu menadžera (3,3) dobio je "korak 5" koji podrazumijeva pronalaženje raznih načina kako se približiti svojim potrošačima. Nije začuđujuće da su menadžeri ova dva koraka ocijenili manje važnima s obzirom na to da se radi o visokorazvijenom proizvodnom poduzeću koje već radi s najnovijim tehnologijama i proizvode po narudžbi za poznate kupce.

IP2: Koji su primjeri dobre prakse uvođenja korporativnog poduzetništva u postojeće organizacije?

Odgovori menadžera na drugo istraživačko pitanje (tablica 7.3.) ukazuju na njihovu upoznatost s postojanjem korporativnog poduzetništva u ostalim velikim organizacijama te kao dobar poslovni i inozemni primjer dobre prakse korporativnog poduzetništva izdvajaju organizacije poput Siemensa, Googlea, Caterpillara, Zare i Applea. S druge strane, za dobre domaće primjere korporativnog poduzetništva samo troje menadžera navodi organizacije poput Atlantic Grupe, franšize Coca Cola HBC i Podravke. Takvi odgovori ukazuju na to da ispitanici prepoznaju kvalitetno i sustavno provođenje korporativnog poduzetništva najviše u inozemnim organizacijama te manjak zastupljenosti takvog poduzetništva u domaćim organizacijama. Iz odgovora je vidljivo da ne teže prema njihovu oponašanju, već se pridržavaju vlastitog načina poslovanja, bilo ono dobar ili loš primjer korporativnog poduzetništva.

Tablica 7.3. Upoznatost menadžera s postojanjem korporativnog poduzetništva u drugim velikim organizacijama

	ISPITANIK 1	***ISPITANIK 2***	***ISPITANIK 3***	***ISPITANIK 4***	***ISPITANIK 5***	***ISPITANIK 6***
Jeste li upoznati s pojmom korporativnog (internog ili unutarnjeg) poduzetništva (engl. intrapreneurship) u postojećim velikim organizacijama?	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Ako ste upoznati, navedite neki inozemni i domaći primjer dobre prakse korporativnog poduzetništva.	**INOZEMNI:** Caterpillar Inc. **DOMAĆI:** Atlantic Grupa	**INOZEMNI:** Siemens	**INOZEMNI:** Google	**INOZEMNI:** Zara **DOMAĆI:** Coca Cola HBC	**INOZEMNI:** Apple **DOMAĆI:** Podravka	-
Je li Vam netko od njih uzor kojeg biste željeli slijediti? Zašto?	-	-	-	Zara	Apple	-

Izvor: autoričin rad

IP3: Kako je uvedeno korporativno poduzetništvo u odabrano poduzeće te koji su bili presudni čimbenici za njegovo uvođenje?

Svi menadžeri odgovorili su potvrdno; prema njihovu mišljenju, poticanjem kreativnosti i razvojem novih ideja radna klima unutar njihovog poduzeća ide prema korporativnom poduzetništvu iako se to tako ne naziva. U tablici 7.4 prikazani su odgovori na pitanja kako se to u poduzeću konkretno provodi.

Svi menadžeri navode da poticanje kreativnosti i razvoja novih ideja u vlastitoj organizaciji obilježava njihovu radnu klimu koja najvećim dijelom ide prema korporativnom poduzetništvu iako se u praksi ne koriste tim nazivom. Takvi odgovori ukazuju na to da određeni poslovi koje obavljaju jesu u domeni korporativnog poduzetništva, ali nisu formalno definirani korporativnim programom. Vidljivo je i da radnu klimu njihove organizacije u najvećem dijelu karakteriziraju timski rad, otvoreni kanali komunikacije i podrška inovacijama. Nadalje, to uključuje organiziranu inovativnost, delegiranje ovlasti, orijentiranost na rezultate i sustav nagrada. Nove ideje i prijedlozi s ciljem unaprjeđenja uspješnosti poslovanja poduzeća često se dijele sa svim ostalim vodećim menadžerima na skupnim sastancima ostalih poslovnih

jedinica. Također, na istu takvu ideju ili prijedlog odgovor dolazi najčešće tijekom istog dana kada je prijedlog upućen, no ponekad zbog opterećenosti poslom dolazi u roku od sedam dana. U pojedinim slučajevima odgovor na dostavljenu ideju ili prijedlog razrješava se u skladu s tehničkom težinom i vrstom takvog prijedloga. Odgovori menadžera ukazuju i na to da se pozitivno ocijenjeni prijedlozi i ideje često realiziraju. Tijekom realizacije ideje vrhovni menadžeri koji su nadležni za provođenje pružaju kvalitetnu financijsku potporu i osiguravaju radno vrijeme (unutar uobičajenog radnog vremena) koje je posvećeno takvoj realizaciji. Međutim, dolazi i do nagrađivanja za poboljšanja u proizvodnji.

Tablica 7.4. Načini poticanja korporativnog poduzetništva u poduzeću

	ISPITANIK 1	***ISPITANIK 2***	***ISPITANIK 3***	***ISPITANIK 4***	***ISPITANIK 5***	***ISPITANIK 6***
Prema Vašem mišljenju, poticanjem kreativnosti i razvojem novih ideja radna klima unutar Vašeg poduzeća ide prema korporativnom poduzetništvu iako se to tako ne naziva.	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Radnu klimu Vašeg poduzeća karakterizira: (moguće je zaokružiti više odgovora):	Timski rad, otvoreni kanali komunikacije i delegiranje ovlasti	Timski rad, otvoreni kanali komunikacije, organizirana inovativnost, podrška inovacijama i sustav nagrada	Timski rad, organizirana inovativnost i podrška inovacijama	Timski rad i otvoreni kanali komunikacije	Timski rad i orijentiranost na rezultate	Timski rad, otvoreni kanali komunikacije i podrška inovacijama
Nove ideje i prijedloge s ciljem unaprjeđenja uspješnosti poslovanja poduzeća upućujete voditelju Vašeg odjela ili na skupnim sastancima, razgovorima:	Često	Često	Često	Često	Često	Rijetko

Tablica 7.4. Načini poticanja korporativnog poduzetništva u poduzeću (nastavak)

	ISPITANIK 1	***ISPITANIK 2***	***ISPITANIK 3***	***ISPITANIK 4***	***ISPITANIK 5***	***ISPITANIK 6***
Odgovor (pozitivan, negativan) na upućeni prijedlog ili ideju dobivate:	U roku od 7 dana	Tijekom istog dana kada je prijedlog upućen	Ovisi o složenosti prijedloga	Tijekom istog dana kada je prijedlog upućen	Tijekom istog dana kad je prijedlog upućen	U roku od 7 dana
Pozitivno ocijenjeni prijedlozi i ideje realiziraju se:	Ponekad	Uvijek	Ponekad	Uvijek	Ponekad	Uvijek
Tijekom realizacije ideje poduzeće Vam pruža (moguće je zaokružiti više odgovora):	Financijsku potporu, radno vrijeme (unutar uobičajenog radnog vremena) koje posvećujete realizaciji	Financijsku potporu, radno vrijeme (unutar uobičajenog radnog vremena) koje posvećujete realizaciji	Radno vrijeme (unutar uobičajenog radnog vremena) koje posvećujete realizaciji, nagradu za poboljšanja u proizvodnji	Primjerenu nagradu	Radno vrijeme (unutar uobičajenog radnog vremena) koje posvećujete realizaciji	Financijsku potporu
Ako postoji, od čega se sastoji?	Postoji obrazac za opisivanje unaprjeđenja na radnom mjestu, svaki prijedlog se komisijski procjenjuje i predlaže eventualno nagrađivanje ovisno o kvaliteti prijedloga	Nagrađivanje i pravo na patent	-	-	-	-
Što se želi poticati programom korporativnog poduzetništva? (moguće je zaokružiti više odgovora):	Novi poslovni pothvati, inovativnost, samoobnova, proaktivnost, poduzetnost i proaktivnost svakog zaposlenika na njegovu radnom mjestu	Novi poslovni pothvati, inovativnost, samoobnova i proaktivnost	Inovativnost i proaktivnost	Novi poslovni pothvati, inovativnost, samoobnova, proaktivnost, poduzetnost i proaktivnost svakog zaposlenika na njegovu radnom mjestu	Inovativnost, proaktivnost, poduzetnost i proaktivnost svakog zaposlenika na njegovu radnom mjestu	Samoobnova
U kreiranju poduzetničke klime (ozračja) prisutni su sljedeći elementi (moguće je zaokružiti više odgovora):	Organizacije primjenjuju najnovije tehnologije, potiču nove ideje, potiču se pokusi i pogreške, dopušta se neuspjeh, multidisciplinarni timski pristup i potpora vrhovnog menadžmenta	Organizacije primjenjuju najnovije tehnologije, potiču nove ideje, multidisciplinarni timski pristup i prikladan sustav nagrađivanja	Organizacije primjenjuju najnovije tehnologije, potiču se nove ideje, resursi su raspoloživi i dostupni, multidisciplinarni timski pristup, dobrovoljni program i potpora vrhovnog menadžmenta	Potiču se nove ideje, dopušta se neuspjeh, resursi su raspoloživi i dostupni	Potiču se nove ideje, multidisciplinarni timski pristup, dugoročna orijentacija, dostupni su iskusniji mentori i potpora vrhovnog menadžmenta	Potiču se nove ideje, potiču se pokusi i pogreške i potpora vrhovnog menadžmenta

Izvor: autoričin rad

Sustav nagrada uspješnih inovacija unutar poduzeća očituje se u mogućnosti daljnjeg usavršavanja u zemlji i inozemstvu uz podršku poduzeća, unaprjeđenju te materijalnim nagradama. Također, dva menadžera navode da u njihovu poduzeću postoji formalni program za poticanje korporativnog poduzetništva jer su upravo oni direktori jedinica koje se bave projektiranjem i proizvodnjom te zbog prirode svojega posla jednostavno tako funkcioniraju, a ostali menadžeri tvrde da formalni program poticanja korporativnog poduzetništva ne postoji. Dva menadžera čiji odgovori upućuju na postojanje formalnog programa za poticanje korporativnog poduzetništva u odabranom poduzeću navode da se formalni program ogleda u pravu na patent te postojanju obrasca za opisivanje unaprjeđenja na radnom mjestu. Objašnjavaju da se takvo uspostavljanje korporativnog poduzetništva u odabranom poduzeću temelji na svim prijedlozima koji se komisijski procjenjuju. Navedeni programi nalažu nagrađivanje ovisno o kvaliteti prijedloga.

Međutim, u takvoj situaciji jednako je bitno kontinuirano poticanje i uspostavljanje korporativnog poduzetništva u takvom poduzeću što znači da menadžeri objašnjavaju svoju praksu poticanja kroz nove poslovne pothvate, inovativnost, samoobnovu, proaktivnost te poduzetnost i proaktivnost svakog zaposlenika na njegovu radnom mjestu. Menadžeri navode ključne čimbenike za kreiranje poduzetničke klime u odabranom poduzeću: primjena najnovijih tehnologija, poticanje pokusa i pogrešaka, poticanje novih ideja, dopuštanje neuspjeha, raspoloživost resursa, multidisciplinarni timski pristup. To uključuje i dugoročnu orijentaciju, razne dobrovoljne programe, prikladne sustave nagrađivanja, dostupnost iskusnijih mentora i najvažniju potporu vrhovnog menadžmenta.

IP4: Koje su glavne prednosti i nedostaci korporativnog poduzetništva te s kojim se izazovima susreće odabrano poduzeće, njegova uprava i zaposlenici?

Na temelju dosadašnjeg iskustva u poticanju internog poduzetništva u svojemu poduzeću menadžeri su trebali odgovoriti na pitanja u vezi s prednostima i nedostacima te izazovima s kojima se susreću, a odgovori su prikazani u tablici 7.5.

Odgovori menadžera pokazuju da se prednosti korporativnog poduzetništva najviše očituju u sinergiji, rastu i razvoju organizacije i njezinu dugoročnom opstanku na

tržištu. Jednako tako, dostupnost resursima za kapitalno zahtjevne projekte prednost je kao i dostupnost mentora zajedno s korištenjem informatičke tehnologije poduzeća, a krajnji je rezultat dobra reputacija organizacije na tržištu. Ostale su prednosti omogućavanje bržeg razvoja organizacije, napredak rada i poboljšanje poslovanja u svim poslovnim jedinicama te konkurentnost i inovativnost što dovodi do bitnog pozicioniranja na tržištu u odnosu na ostale konkurente.

Među glavnim nedostacima koje navode ograničene su mjere u pogledu kreativnosti i slobode u rješavanju glavnih operativnih zadataka. Iz navedenoga je jasno zašto i dalje teže tradicionalnom načinu rješavanja nekih poslovnih pothvata. Glavni su nedostaci neravnomjerna raspodjela i korištenje resursa te neshvaćanje povezivanja organizacije i zaposlenika. U tome postoji i učestalo nerazumijevanje važnosti pojedinih funkcija organizacije, odnosno gubitak fokusa kod zaposlenika pri rješavanju kompleksnih zadataka. Dakle, povremeno dolazi do opasnosti od izdvajanja proaktivnih i uspješnih cjelina, onih koje organizacija "koči".

Odgovarajući na pitanje o postojećim i potencijalnim rizicima koji se smatraju glavnim izazovima u poticanju korporativnog poduzetništva, ispitanici navode da je ponekad prisutan rizik odlaska u "desno", odnosno događa se kašnjenje projekta i odlazak onih kreativnih i kompetentnih pojedinaca iz organizacije koji se svrstavaju pod "odljev mozgova". Kao rješenje navode razgovor sa zaposlenikom te njegovo informiranje o svim prednostima organizacije.

Među glavnim rizičnim izazovima s kojim se menadžeri susreću neki su, umjesto izazova vezanih za korporativno poduzetništvo, naveli općenite izazove kao što su zaštita prirode i okoliša, kreditni rizici i troškovi poduzeća koji su stalna prijetnja koju je potrebno sustavno mjeriti i pratiti da bi se potencijalne štete mogle minimalizirati. Možda su pritom mislili da bi i to mogla biti područja od interesa za interne poduzetnike, tj. poduzetne zaposlenike na svakom radnom mjestu. Iz svega navedenoga očito je da je odabrano poduzeće dinamične strukture te da, bez obzira na svoje prednosti i nedostatke, sustavno teži pravodobnom rješavanju svih poslovnih izazova u svim svojim organizacijskim jedinicama.

Tablica 7.5. Prednosti i izazovi poticanja korporativnog poduzetništva u poduzeću

	ISPITANIK 1	***ISPITANIK 2***	***ISPITANIK 3***	***ISPITANIK 4***	***ISPITANIK 5***	***ISPITANIK 6***
Prednosti i nedostaci provođenja korporativnog poduzetništva:	Prednost je omogućavanje bržeg razvoja korporacije Nedostatak je opasnost od izdvajanja proaktivnih i uspješnih cjelina (onih koje korporacija "koči")	Prednost se ogleda u sinergiji, razvoju i rastu, ali i dugoročnom opstanku korporacije Nedostatak je neograničena mjera kreativnosti i slobode prema operativnim zadaćama	Prednosti su dostupni resursi za kapitalno zahtjevne projekte, dostupnost mentora, korištenje informatičke tehnologije korporacije i reputacija korporacije kod nastupa na tržištu Nedostatak je manjak osjećaja sposobnosti prilikom korištenja resursa, neshvaćanje povezanosti između korporacije i svih zaposlenika, nerazumljivost uloge i važnosti svih funkcija korporacije, gubitak fokusa s osnovnog posla i redovitih zadataka	Prednost je napredak, poboljšanje rada poduzeća i uspjeh na tržištu	Prednost je konkurentnost i inovativnost	--
Imate li iskustva s kakvim rizicima u poticanju korporativnog poduzetništva i kako ste se s njima nosili?	Odlazak najboljih, razgovor i isticanje prednosti okruženja u kojemu rade	Rizik odlaska u desno (kašnjenje projekta), rizik napuštanja organizacije (odlazak kreativnih i kompetentnih pojedinaca) - "odljev mozgova"	U području zaštite okoliša, rad na procjeni aspekata okoliša i definiranje ključnih rizika te mjere za smanjivanje utjecaja na okoliš	-	Kreditni rizik i rizik likvidnosti, konstantno praćenje i mjerenje	-

Izvor: autoričin rad

IP5: Što se na temelju provedenog istraživanja može preporučiti drugim poduzećima koja razmatraju uvođenje korporativnog poduzetništva?

Zadnja dva pitanja odnosila su se na preporuke drugim velikim poduzećima koja razmatraju mogućnost uvođenja korporativnog poduzetništva te na posebne razloge za poticanje internog poduzetništva u bivšim socijalističkim zemljama. Na prvo pitanje "Što biste preporučili velikim poduzećima koja razmatraju mogućnost uvođenja programa za poticanje korporativnog poduzetništva?" nije odgovorio nijedan od šest intervjuiranih menadžera.

Na drugo pitanje "Prema Vašem mišljenju, koji bi bili dodatni razlozi za poticanje korporativnog poduzetništva u bivšim socijalističkim zemljama?" njih pet navelo je sljedeće odgovore:

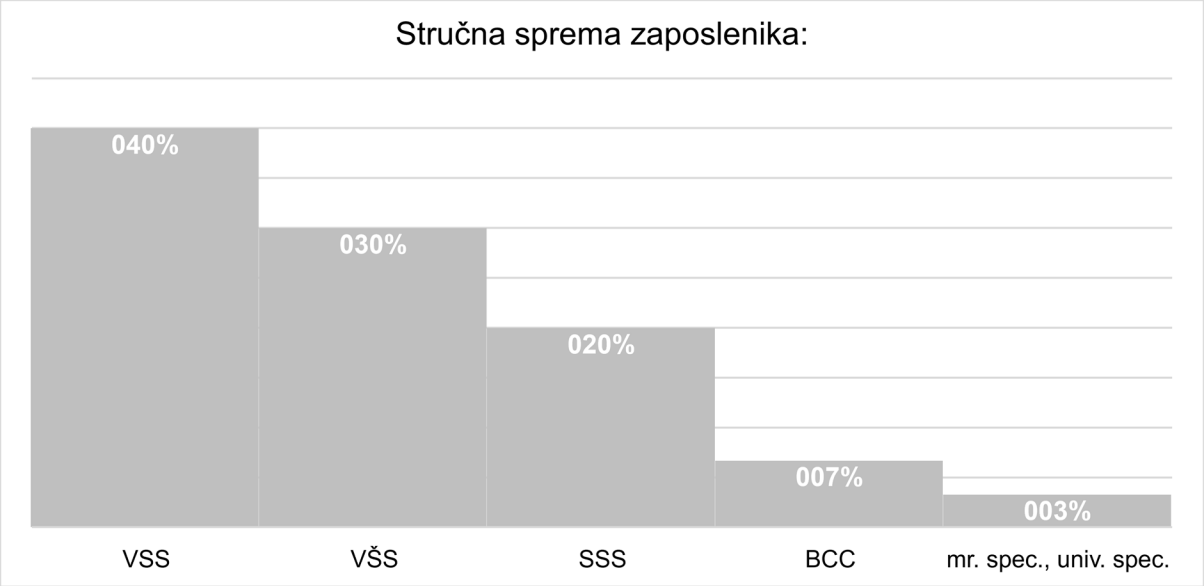
- *profit, osjećaj predanosti korporaciji, prepoznavanje rezultata, nagrade i razvoj karijere,*
- *povećanje konkurentnosti organizacije i poticanje zaposlenika na inovativnost,*
- *nagrađivanje najboljih jer oni stvaraju najnaprednije organizacije,*
- *poticanje poduzetništva za sveukupni društveni boljitak,*
- *pokretač novih poslova, nove strategije za doprinos i konkurentska prednost.*

Na ova pitanja menadžeri su odgovorili da, po njihovu mišljenju, među dodatnim razlozima za poticanje korporativnog poduzetništva u bivšim socijalističkim zemljama treba biti profit, osjećaj predanosti korporaciji, prepoznavanje rezultata te nagrade i mogućnost razvoja karijere. Jednako tako, ističu da je bitno težiti povećanju konkurentnosti i poticanju zaposlenika na inovativnost što se može osigurati jedino u takvom ozračju organizacije. Uz sve navedeno, naglašavaju da nagrađivanje najboljih treba biti uvedeno formalnim programom jer upravo oni stvaraju najnaprednije organizacije. Također, u nizu dodatnih razloga navedeno je i poticanje takvog poduzetništva radi društvenog boljitka što je pokretač novih poslova, novih strategija za doprinos i osiguravanje bitne prepoznatljivosti na tržištu.

7.3. Rezultati anketiranja zaposlenika

Ovo poglavlje prikazuje rezultate anketiranja 30 zaposlenika od ukupno 300 zaposlenih. Najprije je prikazana struktura ispitanika prema stručnoj spremi i radnom mjestu, a zatim su tablično navedeni sažeti odgovori zaposlenika koji su grupirani prema istraživačkim i dodatnim pitanjima. Anketni upitnik za zaposlenike nalazi se u *Prilogu 2*.

Slika 7.1. Stručna sprema zaposlenika

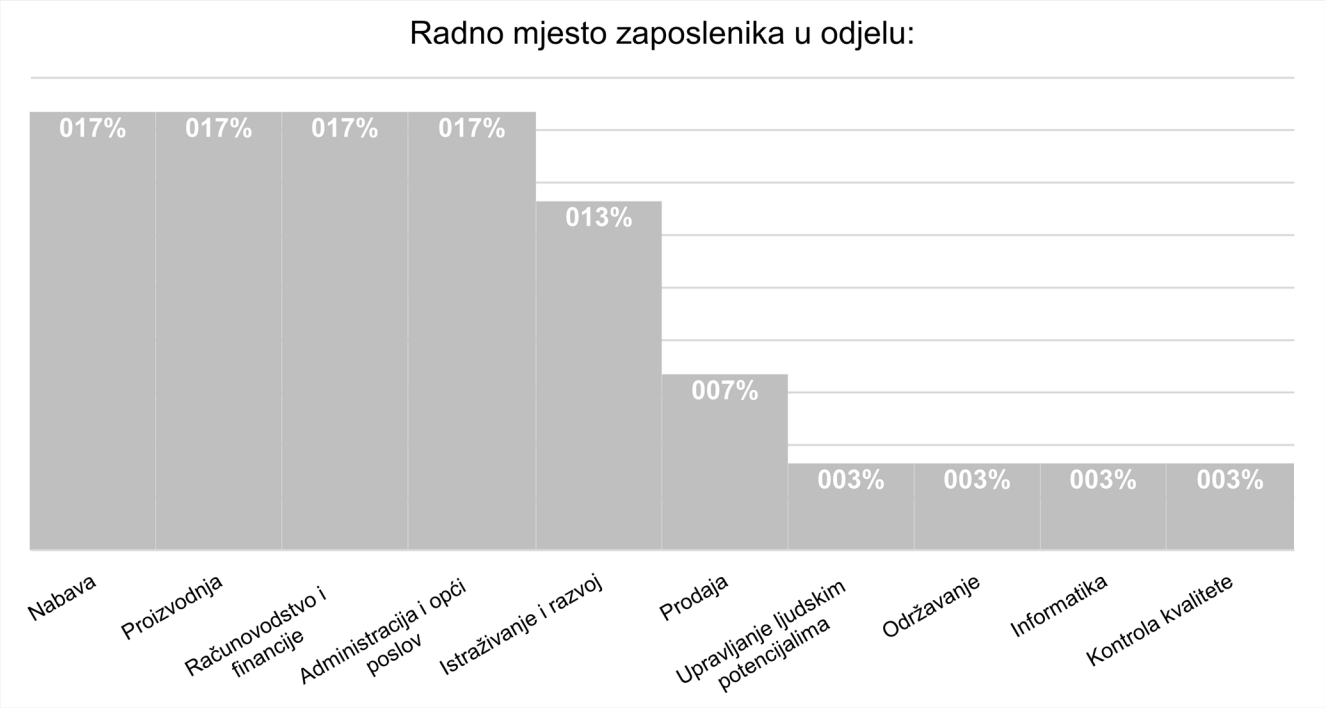


Izvor: autoričin rad

Iz slike 7.1. vidljivo je da je u uzorku od 30 anketiranih zaposlenika najveći postotak onih koji su visoke stručne spreme (njih 40 %) Nešto manji postotak (30 %) odnosi se na zaposlenike koji su više stručne spreme. Šest ispitanika (20 %) srednje su stručne spreme, a njih 6,7 % prvostupnici su (bacc.) te je samo jedan ispitanik (3,3 %) specijalist struke.

Iz slike 7.2. vidljivo je da postoji podjednak broj (i postotak) ispitanika koji su iz odjela nabave, proizvodnje, računovodstva i financija te administracije i općih poslova (po 16,7 %). Samo je četvero ispitanika (13,3 %) iz odjela istraživanja i razvoja. Dvoje zaposlenika (6,7 %) radi u odjelu prodaje. Po troje ispitanika (po 3,3 %) radi u odjelu održavanja, kontrole kvalitete i informatike.

Slika 7.2. Radno mjesto zaposlenika u odjelu



Izvor: autoričin rad

U nastavku su tablično prikazani sažeti odgovori anketiranih zaposlenika, grupirani prema istraživačkim pitanjima.

IP1: Koje su osnovne značajke korporativnog poduzetništva te što je potrebno za njegovu uspješnu provedbu u postojećoj organizaciji?

Za ovo istraživačko pitanje postavljena su dva pitanja u anketi za zaposlenike. Prvo pitanje glasilo je "Kako biste u najkraćim crtama definirali i nekome objasnili što je to korporativno poduzetništvo?", a drugo pitanje u anketi bilo je "Želite li još nešto dodati o korporativnom poduzetništvu?" Na drugo pitanje nije bilo nijednog odgovora, a na prvo pitanje dvanaest navelo je svoja objašnjenja korporativnog poduzetništva:

- *organizacijski proces koji doprinosi stalnom razvoju i opstanku korporacije,*
- *stvaranje poduzetničkog načina razmišljanja na svim poslovnim odjelima koji ide prema kreativnim inovacijama,*
- *poticanje kreativnosti i inovativnosti,*
- *način razvoja prednosti kompanije na tržištu,*

- *uvođenje veće razine poduzetništva unutar postojećeg poduzeća s ciljem povećanja produktivnosti i kapaciteta poduzeća,*
- *implementacija novih ideja i inovacija,*
- *korištenje novih znanja i ideja zaposlenika za unaprjeđenje poslovanja,*
- *to je način poslovanja, odnosno praćenje trenda i promjene na globalnoj razini gospodarstva te im se poslovanje unutar korporacije prilagođava sustavnim djelovanjem svih poslovnih jedinica,*
- *raspolaganje svim sredstvima poduzeća kako bi se ostvarile inovacije,*
- *kreiranje novih poslovnih pothvata unutar postojeće organizacije uz visoku stopu kreativnosti i inovacija,*
- *skup inovacija, unaprjeđenja, razvoja i stvaranja novih ideja kako bi poslovanje poduzeća bilo što efikasnije prepoznato na tržištu,*
- *udruživanje i povezivanje više kompanija sa zajedničkim ciljem povećanja proizvodnje te pozicioniranjem na tržište.*

Ovi odgovori zaposlenika korporativno poduzetništvo opisuju kao poticanje kreativnosti i inovativnosti unutar organizacije te način praćenja trenda i promjena na globalnoj razini gospodarstva i djelovanje sukladno tome. Nadalje, korporativno poduzetništvo za njih predstavlja dugoročno poslovanje unutar organizacije u kojoj sustavno djeluju sve poslovne jedinice uz visoku stopu implementacije novih ideja i znanja što stvara mogućnost konkurentske prednosti na tržištu. Ispitanici traženi pojam definiraju i kao veliki skup inovacija, unaprjeđenja, razvoja i stvaranja ideja za što efikasniji rad organizacije zajedno s udruživanjem s ostalim organizacijama koje imaju zajednički cilj, to jest ostvarivanje profita i povećanje proizvodnje. Također, korporativno poduzetništvo smatraju načinom stalnog poduzetničkog razmišljanja uz odgovarajuću raspodjelu resursa i sredstava koji su na raspolaganju. Sustavno korporativno poduzetništvo podrazumijeva uvođenje novih razina poslovnih odjela s ciljem povećanja produktivnosti i kapaciteta poduzeća. Može se zaključiti da navedeni pojam ispitanici promatraju poput integriranog organizacijskog procesa koji doprinosi

stalnom razvoju i opstanku organizacije na tržištu uz neprekidno uvođenje novih poslovnih pothvata.

U drugom pitanju anketnog upitnika, zaposlenici su ocjenom od 1 do 5 trebali ocijeniti (prema njihovu mišljenju) važnost devet koraka za uvođenje korporativnog poduzetništva u poduzeće (1 – nevažno, 5 – vrlo važno). Rezultati su prikazani u tablici 7.6.

Tablica 7.6. Ocjena važnosti devet koraka za uvođenje korporativnog poduzetništva u poduzeće

KORAK I OPIS AKTIVNOSTI	OCJENA (1 – nevažno, 5 – vrlo važno) ODGOVORI ZAPOSLENIKA (30 odgovora od 30)	PROSJEK OCJENA
1. Osigurati privrženost korporativnom poduzetništvu u organizaciji pomoću najviših, viših i srednjih menadžerskih razina. Uspostaviti početni okvir i prihvatiti koncept. Identificirati, odabrati i educirati korporativne poduzetnike.	3 – 33,3 % 4 – 26,7 % 5 – 40 %	4,1
2. Identificirati ideje i područja koje je vrhovni menadžment zainteresiran podupirati. Identificirati količinu rizičnog novca koji je dostupan za daljnji razvoj koncepta. Odrediti koja su sveukupna očekivanja od programa i ciljni rezultati svakog pothvata. Uspostaviti sustav mentorstva.	2 – 3,3 % 3 – 13,3 % 4 – 46,7 % 5 – 36,7%	4,2
3. Koristiti tehnologiju da se osigura organizacijska fleksibilnost.	1 – 3,3 % 3 – 13,3 % 4 – 46,7 % 5 – 36,7 %	4,1
4. Identificirati zainteresirane menadžere koji će educirati zaposlenike i dijeliti svoja iskustva.	2 – 3,3 % 3 – 30 % 4 – 33,3 % 5 – 33,3 %	4,0
5. Pronaći načine kako se približiti svojim potrošačima.	2 – 3,3 % 3 – 13,3 % 4 – 40 % 5 – 43,3 %	4,2
6. Naučiti kako biti produktivniji s manje resursa ("lean & mean" – bez viškova i rasipanja ili "lean & green").	2 – 3,3 % 3 – 20 % 4 – 40 % 5 – 36,7 %	4,1
7. Uspostaviti snažnu potpornu strukturu za korporativno poduzetništvo (da ono ne bude nešto od sekundarne važnosti).	3 – 30 % 4 – 30 % 5 – 40 %	4,1
8. Uspostaviti poticajan sustav nagrađivanja - povezivanje nagrada s uspješnošću poduzetničke jedinice.	2 – 3,3 % 3 – 20 % 4 – 40 % 5 – 36,7 %	4,1
9. Implementirati evaluacijski sustav koji će uspješnim poduzetničkim jedinicama osigurati rast, a neuspješne će eliminirati.	2 – 10 % 3 – 23,3 % 4 – 33,3 % 5 – 33,3 %	3,9

Izvor: autoričin rad

Od najveće je važnosti za zaposlenike "korak 2" s prosječnom ocjenom 4,2 kojemu je obilježje identifikacija ideja i područja koje je vrhovni menadžment zainteresiran podupirati te identifikacija količine rizičnog novca potrebnog za daljnji razvoj koncepta. U sklopu prethodno navedenog koraka zaposlenicima je bitno određenje sveukupnih očekivanja od programa kao i ciljni rezultat poslovnog pothvata zajedno s uspostavom sustava mentorstva. Zaposlenici su "korak 5" ocijenili istom prosječnom ocjenom (4,2) kao i prethodni korak. Prethodno navedeni "korak 5" nalaže potrebu za pronalaskom načina za približavanje svojim potrošačima. Visoke je prosječne ocjene i "korak 1" koji ukazuje na potrebu privrženosti korporativnom poduzetništvu u organizaciji pomoću najviših, viših i srednjih menadžerskih razina. Nadovezujući se na prethodni korak, važan je čimbenik i uspostava početnog okvira i prihvaćanje postojećeg koncepta kroz identifikaciju, odabir i edukaciju svih korporativnih poduzetnika. Zaposlenici na četvrto mjesto po važnosti smještaju "korak 3" koji podrazumijeva potrebu korištenja tehnologije koja je predviđena za organizacijsku fleksibilnost. Isto mjesto po važnosti za ispitanike dijele "korak 6" i "korak 7" prosjeka 4,1 što znači da zaposlenici nisu skloni poslovanju veće produktivnosti s manje resursa ("lean & mean"), tj. poslovanju bez dodatnih viškova i rasipanja, ali teže uspostavi snažne potporne strukture za korporativno poduzetništvo. "Korak 8" istog prosjeka (4,1) podrazumijeva potrebu izgradnje sustava nagrađivanja, odnosno nagrađivanje uspješnih poduzetničkih jedinica. Na predzadnjem je mjestu po važnosti "korak 4" čiji prosjek iznosi 4,0, a objašnjava slabiji interes zaposlenika za menadžere koji potencijalno mogu educirati svoje zaposlenike i time dijeliti svoja iskustva. Najmanji prosjek ocjena (3,9) zaposlenici dodjeljuju "koraku 9" iz čega proizlazi da ne smatraju osobito važnim implementirati evaluacijski sustav koji će uspješnim poduzetničkim jedinicama osigurati rast, a neuspješne eliminirati.

Prema rezultatima tablice jasno je vidljivo kako poredak navedenih koraka prema važnosti za uvođenje korporativnog poduzetništva u organizaciju nije jednak poretku koraka kakvim ga vide menadžeri. Drugim riječima, navedeni odgovori zaposlenika ukazuju na važnost identifikacije ideja i područja koje je vrhovni menadžment zainteresiran podupirati kao i količinu rizičnog novca koji je dostupan za daljnji razvoj koncepta. Odgovori zaposlenika prikazuju i naglašenu potrebu uspostave sustava mentorstva. Jasno je izražena želja za uvođenje formalnog programa korporativnog

poduzetništva i potreba za njim što bi uspostavilo dugoročne odnose i zadovoljstvo u odnosima zaposlenika i menadžera te zaposlenika i organizacije.

IP2: Koji su primjeri dobre prakse uvođenja korporativnog poduzetništva u postojeće organizacije?

Sljedećim istraživačkim pitanjem za zaposlenike nastojalo se ustanoviti koliko su upoznati s dobrim primjerima korporativnog poduzetništva u ostalim organizacijama te postoji li za njih uzor koji žele slijediti. Odgovori su prikazani niže u tablici.

Tablica 7.7. Upoznatost zaposlenika s postojanjem korporativnog poduzetništva u drugim velikim organizacijama (n=30)

PITANJE U ANKETNOM UPITNIKU	BROJ ODGOVORA	ODGOVORI
Jeste li upoznati s poticanjem korporativnog (internog ili unutarnjeg) poduzetništva u postojećim velikim organizacijama?	30	NE – 63,3 % DA – 36,7 %
Ako ste upoznati, navedite neki inozemni i domaći primjer dobre prakse korporativnog poduzetništva.	9	**DOMAĆI:** Podravka, HEP, Ericsson Nikola Tesla, Atlantic Grupa, Rimac Automobili, Pliva **INOZEMNI:** Ikea, Apple, Microsoft, Google, L'oreal, Coca Cola, Volkswagen
Je li Vam netko od njih uzor kod kojega biste željeli raditi? Zašto?	3	Apple - sustavno i društveno odgovorno poslovanje te stalno kreiranje novih proizvoda L'oreal – visoka stopa proaktivnosti i kreativnosti te rad na usavršavanju svih zaposlenika Rimac Automobili - mlada kompanija u usponu, vrlo perspektivna te međunarodno priznata

Izvor: autoričin rad

Odgovori iz tablice 7.7. jasno ukazuju da zaposlenici većim dijelom nisu upoznati s poticanjem korporativnog poduzetništva u postojećim velikim organizacijama te tek mali postotak njih (36,7 %) upoznat s temom navodi primjere dobre prakse domaćih organizacija kao što su Podravka, HEP, Ericsson Nikola Tesla, Atlantic Grupa, Rimac Automobili te Pliva. Također, isti zaposlenici kao inozemne primjere dobre prakse korporativnog poduzetništva ističu organizacije poput Ikee, Applea, Microsofta,

L'oreala, Coca Cole i Volskwagen. Međutim, samo troje zaposlenika navode uzore na koje se ugledaju, poput Applea koji, prema njihovu mišljenju, sustavno i društveno odgovorno posluje te stalno proizvodi nove uređaje te kompanije L'oreal visoke razine proaktivnosti i kreativnosti na radnom mjestu koju prati usavršavanje zaposlenika. Među uzorima navode i hrvatska organizaciju Rimac Automobili koja je mlada i vrlo perspektivna organizacija u usponu, ali i međunarodno priznata. Ipak, zaposlenici ne navode kako nastoje slijediti takve uzore dobrog korporativnog poduzetništva.

IP3: Kako je uvedeno korporativno poduzetništvo u odabrano poduzeće te koji su bili presudni čimbenici za njegovo uvođenje?

U tablici 7.8. prikazani su odgovori zaposlenika o načinima poticanja korporativnog poduzetništva unutar njihova poduzeća.

Prema odgovorima iz tablice čak 36,7 % ispitanika smatra da poticanjem kreativnosti i razvojem novih ideja radna klima unutar njihovog poduzeća ide prema korporativnom poduzetništvu iako se u praksi tako ne naziva. S druge strane, 63,3 % ispitanika navodi suprotan odgovor.

Najveći broj zaposlenika smatra da radnu klimu njihova poduzeća obilježavaju timski rad, otvoreni kanali komunikacije, orijentiranost na rezultate i podrška inovacijama. Smatraju i da radnu klimu karakterizira sustav nagrada, delegiranje ovlasti i organizirana inovativnost, ali u manjem postotku.

Točno polovina zaposlenika tvrdi da nove ideje i prijedloge s ciljem unaprjeđenja uspješnosti poslovanja poduzeća često izražavaju voditelju odjela, na skupnim sastancima ili razgovorima. Njih 46,7 % ističe da se ideje i prijedlozi rijetko iznose nadležnima. Iz navedenoga jasno je vidljiva podjela mišljenja i stavova.

Tablica 7.8. Načini poticanja korporativnog poduzetništva u poduzeću (n=30)

PITANJE U ANKETNOM UPITNIKU	BROJ ODGOVORA	ODGOVORI
Prema Vašem mišljenju, poticanjem kreativnosti i razvojem novih ideja radna klima unutar Vašeg poduzeća ide prema korporativnom poduzetništvu iako se to tako ne naziva.	30	NE – 63,3 % DA – 36,7%
Radnu klimu Vašeg poduzeća karakterizira:	30	– timski rad – 96,7 % – otvoreni kanali komunikacije – 53,3 % – orijentiranost na rezultate – 46,7 % – podrška inovacijama – 40 % – sustav nagrada – 20 % – delegiranje ovlasti – 10 % – organizirana inovativnost – 6,7 %
Nove ideje i prijedloge s ciljem unaprjeđenja uspješnosti poslovanja poduzeća upućujete voditelju Vašeg odjela ili na skupnim sastancima, razgovorima:	30	– često – 50 % – rijetko – 46,7 % – gotovo nikada – 3,3 %
Odgovor (pozitivan, negativan) na upućeni prijedlog ili ideju dobivate:	30	– ovisi o prijedlogu – 50 % – tijekom istog dana kada je prijedlog upućen – 33,3 % – u roku do 7 dana – 16,7 %
Pozitivno se ocijenjeni prijedlozi i ideje realiziraju:	30	– ovisi o prijedlogu – 66,7 % – ponekad – 30 % – uvijek – 3,3 %
Tijekom realizacije ideje poduzeće Vam pruža:	30	– radno vrijeme (unutar uobičajenog radnog vremena) koje posvećujete realizaciji – 55,2 % – financijsku potporu – 27,6 % – ništa od navedenog – 24,1 % – primjerenu nagradu – 6,9 %
Sustav nagrada uspješnih inovacija unutar poduzeća očituje se u:	30	– materijalnim nagradama – 28,6 % – mogućnosti daljnjeg usavršavanja u zemlji i inozemstvu uz podršku poduzeća – 21,4 % – ništa od navedenog – 21,4 % – unaprjeđenju – 17,9 % – dobrim uvjetima rada – 3,6 % – zahvalnicama – 3,6 % – unaprjeđenju i materijalnim nagradama – 3,6 %
U Vašem poduzeću postoji formalni program za poticanje korporativnog poduzetništva:	30	– ne znam je li u pripremi – 89,7 % – ne – 10,3 %
Ako postoji, od čega se on sastoji:	0	-

Tablica 7.8. Načini poticanja korporativnog poduzetništva u poduzeću (n=30) (nastavak)

PITANJE U ANKETNOM UPITNIKU	BROJ ODGOVORA	ODGOVORI
U Vašem poduzeću potiče se:	30	– **inovativnost:** odnosi se na inovaciju proizvoda i usluga, s naglaskom na razvoj i inovaciju u tehnologiji – 53,3 % – **poduzetnost i proaktivnost svakog zaposlenika na njegovu radnom mjestu** – 50 % – **novi poslovni pothvati:** korporacijski pothvati; odnose se na stvaranje novog poslovanja unutar postojeće organizacije (nova tržišta, redefiniranje proizvoda i usluga, nove poslovne jedinice ili tvrtke) – 36,7 % – **proaktivnost:** uključuje inicijativu i preuzimanje rizika, konkurentsku agresivnost i odvažnost – to se osobito odražava u orijentacijama i aktivnostima vrhovnog menadžmenta. – 26,7 % – **samoobnova:** transformacija organizacije obnovom ključnih ideja na kojima je izgrađena – 6,7 %
U kreiranju poduzetničke klime (ozračja) prisutni su sljedeći elementi:	30	– potiču se nove ideje – 80 % – potiču se pokusi i pogreške – 43,3 % – resursi su raspoloživi i dostupni – 43,3 % – dugoročna orijentacija – 36,7 % – dostupni su iskusniji mentori – 30 % – potpora vrhovnog menadžmenta – 26,7 % – dopušta se neuspjeh – 23,3 % – multidisciplinarni timski pristup – 20 % – organizacije primjenjuju najnovije tehnologije – 16,7 % – prikladan sustav nagrađivanja – 16,7 % - nema parametara za prilike – 6,7 %

Izvor: autoričin rad

Polovina zaposlenika ističe da odgovor na upućenu ideju ili prijedlog ovisi o vrsti prijedloga ili ideje te se tako određuje razdoblje u kojemu će dobiti povratnu informaciju za realizaciju, no ponekad odgovor dobivaju istog dana kada je upućen nadležnima.

Zaposlenici tvrde da se u njihovu poduzeću najviše potiče inovativnost koja se odnosi na inovaciju proizvoda i usluga s naglaskom na razvoj i inovaciju u tehnologiji. Također, smatraju da je prisutna poduzetnost i proaktivnost svakog zaposlenika na njegovu radnom mjestu. U manje slučajeva dolazi do novih poslovnih pothvata, tzv. korporacijskih pothvata, koji se odnose na stvaranje novog poslovanja unutar postojeće organizacije (nova tržišta, redefiniranje proizvoda i usluga, nove poslovne jedinice ili tvrtke). Vidljiv je i manjak proaktivnosti uključivanjem inicijativa i preuzimanjem rizika u pogledu konkurentnosti, a najviše se odražava u aktivnostima i

orijentaciji prema vrhovnom menadžmentu. Daleko zanemarivo obilježje jest samoobnova, odnosno transformacija poduzeća obnovom ključnih ideja na kojima se poslovanje gradi.

Za kreiranje poduzetničke klime zaposlenici navode kako su bitni određeni elementi kao što je poticanje novih ideja, pokusa i pogrešaka te dostupnost i raspoloživost resursa.

IP4: Koje su glavne prednosti i nedostaci korporativnog poduzetništva te s kojim se izazovima susreće odabrano poduzeće, njegova uprava i zaposlenici?

Sljedeće istraživačko pitanje odnosi se na percepciju zaposlenika o svim prednostima i nedostacima korporativnog poduzetništva na temelju njihovih dosadašnjih iskustva.

Na pitanje "Koje su prednosti provođenja korporativnog poduzetništva?" odgovorilo je 12 od 30 ispitanika:

- *veći prihodi,*
- *identifikacija rizika i prilika,*
- *daljnji rast i razvoj poslovanja,*
- *kvaliteta, uspjeh i prednost naspram konkurencije,*
- *davanje prilike za iznošenje ideja svakog zaposlenika te poticanje na uspješniji rad,*
- *nove ideje i unaprjeđenje poslovanja,*
- *lakše osvajanje tržišta i eliminacija konkurencije,*
- *konkurentska prednost poduzeća i bolji poslovni rezultati,*
- *motiviranje zaposlenika,*
- *razvijanje poduzetničke kulture i nagrade te unaprjeđenja,*
- *konkurentnost, razvoj inovacija,*
- *razvoj novih proizvoda i usluga,*
- *poboljšanje proizvodnog procesa,*
- *unaprjeđenje poslovanja,*
- *bolji rezultati i pokretač novih poslova,*
- *povećanje poslovnih prihoda,*

- *kvalitetno i sustavno poslovanje poduzeća koje teži biti konkurentnim i prepoznatljivim,*
- *uspješno uvođenje novih proizvoda i usluga.*

Na pitanje "Koji su nedostaci korporativnog poduzetništva?" odgovorilo je 11 od 30 ispitanika:

- *nedovoljna upoznatost sustava,*
- *neprimjerenost trenutnoj situaciji i gospodarskoj razini u državi,*
- *manjak stručnog kadra i visoka stopa nezainteresiranosti,*
- *rukovoditelji nemaju dovoljno empatije i razumijevanja prema zaposlenicima,*
- *ograničenost radnog vremena,*
- *teži nadzor i koordinacija cjelina u korporaciji,*
- *promjene u strukturi poslovnih jedinica,*
- *povećani troškovi,*
- *troškovni rizik,*
- *visoki troškovi,*
- *veliki rizici prilikom promjena koncepta poslovanja.*

Pitanjem "Imate li iskustva s kakvim rizicima u poticanju korporativnog poduzetništva i kako ste se s njima nosili?" nastojalo se ustanoviti koji su glavni izazovi, to jest rizici s kojima se zaposlenici susreću. Samo tri ispitanika odgovorila su da nemaju iskustava s takvim rizicima.

Zaposlenici kao glavne prednosti provođenja korporativnog poduzetništva ističu konkurentnost, razvoj inovacija, proizvoda i usluga, poboljšanje proizvodnog procesa i unaprjeđenje poslovanja dok je krajnji rezultat povećanje prihoda.

Među glavnim nedostacima provođenja korporativnog poduzetništva, po mišljenju zaposlenika, visoki su troškovi, nedovoljna upoznatost sustava, promjene u strukturi poslovnih jedinica, nedostatak empatije i razumijevanja rukovoditelja prema zaposlenicima.

IP5: Što se na temelju provedenog istraživanja može preporučiti drugim poduzećima koja razmatraju uvođenje korporativnog poduzetništva?

Upitnikom se kod zaposlenika nastojalo ustanoviti koje su njihove glavne preporuke za ostala poduzeća koja razmatraju uvođenje korporativnog poduzetništva i koji su razlozi za poticanje korporativnog poduzetništva u bivšim socijalističkim zemljama.

Na pitanje "Što biste preporučili velikim poduzećima koja razmatraju mogućnost uvođenja programa za poticanje korporativnog poduzetništva?" odgovorilo je 7 od 30 ispitanika:

- *detaljna analiza potreba poslovanja korporacije bez ugrožavanja ostalih poslovnih jedinica,*
- *vrlo je važno prepoznati kvalitete djelatnike i osigurati edukacije koji kasnije uspješno doprinose održivom razvoju,*
- *dobra priprema za upoznavanje svih zaposlenika te dobra priprema za poslovanje s programom,*
- *proširivanje vidika, poticanje kreativnosti kod zaposlenika i modernizacija poslovanja,*
- *poštovanje stručnosti i referenca zaposlenika,*
- *dobro proučavanje individualnih aktivnosti svakog sudionika u procesu,*
- *uvođenje poduzetničkog načina razmišljanja preduvjet je za uspješno poslovanje.*

Na pitanje "Prema Vašem mišljenju, koji bi bili dodatni razlozi za poticanje korporativnog poduzetništva u bivšim socijalističkim zemljama?" odgovorilo je 6 od 30 ispitanika:

- *produktivnije i lakše poslovanje,*
- *samostalnost poslovnih jedinica,*
- *veći utjecaj politike na poduzetništvo,*
- *bolja organizacija posla,*
- *zadovoljstvo zaposlenika i financijska stabilnost,*
- *kreiranje strategije kako bi korporativno poduzetništvo u bivšim socijalističkim zemljama stvorilo konkurentnost na tržištu,*
- *veći poslovni prihodi te konkurentnost na tržištu.*

Samo nekoliko zaposlenika navodi kako bi velikim poduzećima za uspješno uvođenje korporativnog poduzetništva u organizaciju preporučili dobro proučavanje individualnih aktivnosti svakog sudionika u procesu, poticanje kreativnosti i modernizaciju poslovanja s naglaskom na prepoznavanje svih kvalitetnih zaposlenika. Smatraju da upravo takvoj skupini zaposlenika trebaju osigurati edukacije koje kasnije uspješno doprinose održivom razvoju te dugoročnom poslovanju s programom poticanja internog poduzetništva. Nadalje, ističu kako je potrebna detaljna analiza i strategija novijih trendova bez ugrožavanja ostalih poslovnih jedinica, ali i uvođenje poduzetničkog načina razmišljanja što je preduvjet za održivi rast i razvoj organizacije. Također, zaposlenici navode da u velikoj mjeri naglasak mora biti na poštivanju stručnosti i referenca svih zaposlenika. Time je ukazano da u nastojanju poticanja korporativnog poduzetništva ponajviše treba obratiti pažnju na zadovoljstvo radom svih zaposlenika.

Slično tome, zaposlenici objašnjavaju da bi dodatni razlozi za poticanje korporativnog poduzetništva u bivšim socijalističkim zemljama trebali biti radni sustavi, program produktivnijeg i lakšeg poslovanja bez dodatnih napora koji rezultiraju povećanim troškovima. Kao dodatni razlog navode težnju prema neovisnosti ostalih poslovnih jedinica i veći utjecaj politike na poduzetništvo. Dodatni su razlozi, prema odgovorima ispitanika, i rezultat bolje organizacije posla, zadovoljstvo svih zaposlenika, financijska

stabilnost te dugoročna strategiju kako bi korporativno poduzetništvo postalo prijeko potrebno svakoj organizaciji.

7.4. Rasprava rezultata

Iz obrađenih rezultata intervjua s menadžerima i zaposlenicima odabranog poduzeća vidljivo je da je korporativno poduzetništvo u većini slučajeva prepoznato kod vodećih menadžera, a kod zaposlenika u manjoj mjeri. Utvrđeno je i kako program poticanja korporativnog poduzetništva nije formalno uređen i sustavno uspostavljen u sklopu poslovanja odabranog poduzeća. Većina menadžera i zaposlenika ne navodi primjere dobrog korporativnog poduzetništva u ostalim velikim poduzećima koje bi htjeli slijediti što jasno ukazuje na tradicionalan način razmišljanja i interes za isključivo vlastito poduzeće. Kod menadžera i zaposlenika prevladavaju isti stavovi po pitanju radne klime odabranog poduzeća koju obilježava najvećim dijelom timski rad i otvoreni kanali komunikacije što je rezultat čestog priopćavanja svih ideja i prijedloga na skupnim sastancima. Zaključeno je kako svi pozitivni prijedlozi i ideje uglavnom bivaju potvrđeni najčešće tijekom dana u kojemu su i upućeni, no rijetko se događa da odgovor ipak dođe u roku od sedam dana. Također, menadžeri navode kako se takve ideje i prijedlozi pretežito i realiziraju, a zaposlenici pak tumače kako realizacija ovisi o prirodi prijedloga. Obje grupe ispitanika navode da se realizacija prijedloga provodi unutar uobičajenog radnog vremena. Sustav nagrada u odabranom poduzeću temelji se na mogućnosti daljnjeg usavršavanja u zemlji i inozemstvu, unaprjeđenju i materijalnim nagradama.

Iz rezultata je vidljivo kako se u odabranom poduzeću potiču novi poslovni pothvati, inovativnost, samoobnova, proaktivnost i poduzetnost svakog zaposlenika što jasno ukazuje da postoje početni okviri za uspostavu formalnog programa korporativnog poduzetništva koje može odmah biti u primjeni. Također, poduzetnička klima odabranog poduzeća sastoji se ponajviše od multidisciplinarnog timskog pristupa, razvoja novih ideja, dostupnosti svih resursa te dugoročnoj orijentaciji što obje grupe ispitanika ističu kao nešto već prisutno u poduzeću. Pri ocjenjivanju koraka za uspješno uvođenje korporativnog poduzetništva u poduzeću menadžeri kao najvažniji ističu "korak 2" - potrebu identifikacije ideje i područja koje je vrhovni menadžment zainteresiran podupirati zajedno s količinom rizičnog novca potrebnog za daljnji razvoj

koncepta, a to se ogleda u ukupnim očekivanjima od programa i ciljnom rezultatu svakog pothvata. Također, za njih je važno i uspostaviti kvalitetan sustav mentorstva. Mišljenje zaposlenika podudara se sa stavom menadžera u pogledu "koraka 2", ali zaposlenicima je od ključne važnosti i "korak 5"; oni teže prema interakciji s menadžerima prilikom identificiranja ideja i područja za nove poslovne pothvate s određenom količinom novca. Vidljivo je i kako zaposlenici smatraju da je bitno pronaći načine kako se približiti svojim potrošačima. Iz takvih rezultata može se zaključiti kako upravo zaposlenici više teže formiranju formalnog programa poticanja korporativnog poduzetništva i njegovu provođenju u svakodnevnom poslovanju. Oni smatraju da takva nastojanja i promjene mogu pozitivno i značajno utjecati na trenutnu situaciju i poslovanje u organizaciji. Vrhovni menadžeri ističu pak da se poslovanje i radna klima temelji na principima korporativnog poduzetništva iako se u praksi to tako ne naziva.

Kao glavna prednost korporativnog poduzetništva ističe se mogućnost uvođenja nove razine razvoja inovacija te, povezano s prethodnim, unaprjeđenje poslovanja što dovodi do još veće konkurentnosti i prepoznatljivosti na postojećem tržištu. Odgovori obje grupe navode povećanje profita i time znatno veći rast i razvoj organizacije (Morić-Milovanović, 2009).

Među glavnim nedostacima ispitanici ističu visoke troškove, velike promjene u strukturi poslovanja, teži nadzor i koordinaciju te nerazumljivost uloge i važnosti svih funkcija korporacije. Štoviše, boje se gubitka fokusa s osnovnog posla i redovitih zadataka (Obuljen, 2017). Međutim, samo menadžeri ističu iskustvo s rizicima i izazovima što se odnosi na kreditne rizike, kašnjenje projekta, odlazak najboljih i rizik u području okoliša (Obuljen, 2017). No takve prijetnje uspješno se komuniciraju uz kvalitetno praćenje i mjerenje svih čimbenika za prevenciju rizika. Obje grupe, menadžeri i zaposlenici, kao glavne preporuke ostalim poduzećima navode dobru pripremu i analizu za razvoj korporativnog poduzetništva unutar organizacije što uključuje približavanje svim zaposlenicima, proučavanje sustava poslovanja i svih poslovnih jedinica za nove mogućnosti djelovanja kao i detaljnu edukaciju menadžera o novim trendovima poslovanja (Hisrich i sur., 2011). Menadžeri i zaposlenici objašnjavaju kako bi dodatni razlozi za uvođenje i poticanje programa korporativnog poduzetništva trebali biti dugoročne strategije koje vode prema povećanom rastu i razvoju organizacije, veći poslovni prihodi, održivost, produktivnost i konkurentnost na tržištu,

bolja organizacija posla, zadovoljstvo svih dionika uključenih u organizaciju te njihovo nagrađivanje (Hisrich i sur., 2011).

Konačni rezultati istraživanja podudaraju se s teorijom Bobere i sur. (2015) koji objašnjavaju da upravo težnja prema uspostavi korporativnog poduzetništva zahtijeva veliku privrženost vrhovnog menadžmenta, a upravo vrhovni menadžeri odabranog poduzeća smatra kako oni to već provode. Nasuprot tomu, kod zaposlenika se javlja naglašenija potreba prema formalnom programu i njegovu provođenju. Dobiveni rezultati obiju skupina ispitanika (menadžera i zaposlenika) odgovaraju teoriji Antončića i Hisricha (2001) o poduzetničkoj orijentaciji upravljanja poduzećem što jasno ukazuje da upravo odabrano poduzeće, sa svim svojim ključnim dionicima, posjeduje kvalitetne predispozicije za trajnu poduzetničku orijentaciju prema novim, drugačijim i boljim poslovnih pothvatima. Također, dobiveni rezultati slažu se s teorijom Sciascia i sur. (2007) koji navode da poduzetničke promjene u odabranom poduzeću osiguravaju dugoročnu usmjerenost prema novim proizvodima i novim tržištima kao izvorima konkurentske prednosti, proaktivan stav prema promjenama i umjerenu sklonost riziku.

8. ZAKLJUČAK

Glavni problem ovog istraživanja predstavlja nedovoljna zastupljenost koncepta korporativnog poduzetništva u hrvatskim poduzećima. Stoga su istražene i opisane ključne pretpostavke, stavovi i mišljenja vrhovnih menadžera i zaposlenika odabranog velikog, proizvodnog i izvoznog hrvatskog poduzeća o stvaranju ozračja korporativnog poduzetništva te izazovi s kojima se pritom suočavaju.

Slijede odgovori dobiveni na postavljena istraživačka pitanja.

IP1: Koje su osnovne značajke korporativnog poduzetništva te što je potrebno za njegovu uspješnu provedbu u postojećoj organizaciji?

Menadžeri korporativno poduzetništvo opisuju kao društveno odgovorno poslovanje, uvođenje novih poslovnih jedinica te inovacija s naglaskom na fleksibilnost. Korporativno poduzetništvo promatraju kao poduzetništvo unutar postojećeg poduzeća koje se ostvaruje maksimalizacijom rezultata i kombinacijom različitih resursa. Zaposlenici korporativno poduzetništvo opisuju jednako kao i vrhovni menadžeri promatrajući ga kao integrirani organizacijski proces koji doprinosi stalnom razvoju i opstanku organizacije na tržištu. Menadžeri i zaposlenici slažu se da je za kvalitetno uvođenje korporativnog poduzetništva najvažnije identificiranje ideja i područja koje su spremni podupirati uz određenu količinu novca za daljnji razvoj koncepta te da je bitno odrediti sveukupna očekivanja od programa i ciljni rezultat uz sustav mentorstva.

IP2: Koji su primjeri dobre prakse uvođenja korporativnog poduzetništva u postojeće organizacije?

Odgovori menadžera ukazuju na upoznatost s postojanjem korporativnog poduzetništva u ostalim velikim organizacijama te kao primjere dobre prakse navode organizacije: Siemens, Google, Caterpillar, Zara, Apple, Ikea, Microsoft, L'oreal, Coca Cola i Volkswagen. Kao dobre domaće primjere korporativnog poduzetništva menadžeri i zaposlenici navode organizacije: Atlantic Grupa, franšiza Coca Cola HBC, Podravka, HEP, Ericsson Nikola Tesla, Rimac Automobili i Pliva. Cjelokupni odgovori obiju skupina ukazuju na privrženost vlastitom načina poslovanja u odabranom poduzeću jer nisu istaknuli nikoga kao uzor kojeg slijede.

IP3: Kako je uvedeno korporativno poduzetništvo u odabrano poduzeće te koji su bili presudni čimbenici za njegovo uvođenje?

Formalni program korporativnog poduzetništva još uvijek nije službeno uveden u odabrano poduzeće, ali menadžeri svoju praksu poticanja korporativnog poduzetništva provode poduzimanjem novih poslovnih pothvata, inovativnošću, samoobnovom, proaktivnošću te poduzetnošću i proaktivnošću svakog zaposlenika na njegovu radnom mjestu. Radnu klimu odabranog poduzeća karakterizira timski rad, otvoreni kanali komunikacije i podrška inovacijama što je u domeni korporativnog poduzetništva. To uključuje i delegiranje ovlasti, orijentiranost na rezultate i sustav nagrada. Za realizaciju ideje ili prijedloga svima se omogućuje kvalitetna financijska potpora i rad na realizaciji u sklopu uobičajenog radnog vremena. S druge strane, zaposlenici tvrde da se u njihovu poduzeću ponajviše potiče inovativnost, ali da je prisutna poduzetnost i proaktivnost svakog zaposlenika na njegovu radnom mjestu. Odgovori zaposlenika ukazuju na to da se klima odabranog poduzeća zasniva na poticanju novih ideja, pokusa i pogrešaka te na dostupnosti resursa.

IP4: Koje su glavne prednosti i nedostaci korporativnog poduzetništva te s kojim se izazovima susreće odabrano poduzeće, njegova uprava i zaposlenici?

Odgovori se obiju skupina ispitanika slažu. Menadžeri glavne prednosti korporativnog poduzetništva vide u sinergiji, rastu i razvoju organizacije i njezinu dugoročnom opstanku na tržištu. Kao prednost navode i dostupnost resursa i mentora te korištenje informatičke tehnologije. Među glavnim nedostacima ističu visoke troškove, promjene strukture poslovanja, teži nadzor i koordinaciju te nerazumljivost uloge i važnosti svih funkcija korporacije. Nadalje, boje se premještanja fokusa s osnovnog posla i redovitih zadataka. Za zaposlenike glavne su prednosti konkurentnost i inovacije. Zaposlenici kao glavne nedostatke navode visoke troškove, nedovoljno poznavanje sustava, promjene u strukturi i teži nadzor u koordinaciji poslova. Glavni su izazovi zaštita prirode i okoliša, kreditni rizici i troškovi poduzeća. Odabrano poduzeće promjenjive je strukture te bez obzira na svoje prednosti i nedostatke sustavno teži pravodobnom rješavanju svih poslovnih izazova i rizika.

IP5: Što se, na temelju provedenog istraživanja, može preporučiti drugim poduzećima koja razmatraju uvođenje korporativnog poduzetništva?

Među dodatnim razlozima za poticanje korporativnog poduzetništva menadžeri navode profit, osjećaj predanosti korporaciji, prepoznavanje rezultata te nagrade i mogućnost razvoja karijere jer upravo ti ključni čimbenici stvaraju konkurentnost i potiču zaposlenike na inovativnost. Menadžeri smatraju da korporativno poduzetništvo mora biti pokretač novih poslova, novih strategija za doprinos i osiguravanje bitne prepoznatljivosti na tržištu. Samo nekoliko zaposlenika kao najbitnije preporuke ističe dobro proučavanje individualnih aktivnosti svakog sudionika u procesu, poticanje kreativnosti i modernizaciju poslovanja. Odgovori zaposlenika ukazuju da je potrebna detaljna edukacija o svim novostima i strategija za produktivnije poslovanje, ali i poštovanje stručnosti i referenca svih zaposlenika te neovisnost ostalih poslovnih jedinica.

Rezultati provedenog istraživanja ukazuju na to da odabrano poduzeće svoje poslovanje vodi u skladu s načelima korporativnog poduzetništva iako korporativno poduzetništvo nije izrijekom spomenuto i formalno uređeno sustavnim programom jer ni zaposlenici ni menadžment nisu dovoljno upoznati s ovim konceptom i njegovim glavnim obilježjima. Glavni menadžeri ističu kako svoje poslovanje temelje na kreativnosti i inovativnosti i time omogućuju svim zaposlenicima slobodno iznošenje ideja i prijedloga pri čemu se pojedine ideje realiziraju ovisno o prirodi prijedloga. Korporativno poduzetništvo u odabranom poduzeću najviše se očituje u sinergijskom radu svih poslovnih jedinica. Jasno je vidljivo kako je vrhovni menadžment spreman ulagati napore za daljnji rast i razvoj poduzeća u pogledu zadovoljavanja svih internih i eksternih dionika. Iz toga je vidljivo da je odabrano poduzeće dugoročno orijentirano prema visokoj razini konkurentske prednosti i prepoznatljivosti na domaćem i inozemnom tržištu. Prema dobivenim rezultatima istraživanja može se zaključiti da su rukovodeći menadžeri voljni poticati i usmjeravati sve aktivnosti unutar poduzeća kako bi se osigurala interna stabilnost i povezanost svih hijerarhijskih razina unutar organizacije. Istaknuto je i da je poduzeće uvijek spremno uvoditi određene promjene kako bi njihova organizacija bila odraz njihovih vrijednosti na temelju kojih se godinama postiže kvaliteta i ugled kod klijenata i poslovnih partnera. Dakle, odabrano poduzeće stvara mogućnosti privlačenja ostalih talentiranih zaposlenika koji mogu prepoznati i iskoristiti sve tržišne prilike. Stoga bi formalno i sustavno provođenje korporativnog poduzetništva u odabranom poduzeću omogućilo da se organizacija još više održivo i dugoročno pozicionira na tržištu i time proaktivno odgovori na sve

promjene okruženja te još više podigne svoj ugled kao poželjnog poslodavca i tako privuče najtalentiranije djelatnike. Doprinos ovog istraživanja je u širenju informacija i motivacije za korporativno poduzetništvu među hrvatskim velikim poduzećima te kao poticaj i konkretna pomoć onima koji se odluče na izradu i provedbu programa.

LITERATURA

KNJIGE

1. Barbić, J., Čolaković, E., Parać, B. i Vujić, V. (2008). *Korporativno upravljanje: osnove dobre prakse vođenja društva kapitala*. Zagreb: HUM – CROMA.
2. Bedeković, V. (ur) (2016). *Uvod u poduzetništvo*. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici.
3. Bobera, D., Hunjet, A. i Kozina, G. (2015). *Poduzetništvo.* Varaždin: Sveučilište Sjever.
4. Brusić, A. i sur. (2009). *Poduzetništvo 1: udžbenik*. Zagreb: Grupa VERN d.o.o.
5. Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
6. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan-Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S. i Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
7. Buble, M. i Kružić, D. (2006). *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti.* Zagreb: RRiF – plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge.
8. Cingula, M., Galetić, L., Rašić – Jelavić, S., Aleksić, A., Filipović, D., Hernaus, T., Klindžić, M. i Načinović – Braje, I. (2016). *Organizacija*. Zagreb: Sinergija.
9. Deželjin, J., Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H. i Vujić, V. (2002). *Poduzetnički menadžment*. Zagreb: M.E.P. CONSULT.
10. Emeagwali, O. L., (2017). *Corporate governance and strategic decision making.* Rijeka: InTech.
11. Gutić, D., Jurčević-Gadža, I. i Mostarac, V. (2019). *Organizacija malih i srednjih poduzeća*. Osijek: Studio HS Internet d. o. o.
12. Hisrich, D.R., Peters, M.P. i Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo: sedmo izdanje.* Zagreb: MATE d. o. o.
13. Hisrich, D.R., Peters, M.P. i Shepherd, D.A. (2017). *Entrepreneurship (10th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

14. Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring.* New York: Harper & Row, str. 54. – 56. prema Hisrich, D. R., Peters, M. P. i Shepherd, D. A., (2011). *Poduzetništvo* (7. izd.). Zagreb: MATE, str. 71.
15. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga d. d.
16. Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
17. Tipurić, D., Cingula, M., Galetić, L., Sisek, B., Spremić, M., Tušek, B., Žager, L., Horak, H., Pervan, I., Filipović, I., Omazić, M. A., Hruška, D., Klačmer – Čalopa, M., Podrug, N., Rončević, A., Lovrinčević, M. i Aleksić, A. (2008). *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d. o. o.
18. Tipurić, D. (ur.) (2015). *Korporativno upravljanje u Hrvatskoj: Ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom.* Zagreb: CIRU – Centar za istraživanje i razvoj upravljanja d. o. o.
19. Tipurić, D. (2006). *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje.* Zagreb: Sinergija – nakladništvo d. o. o.
20. Tipurić, D., Podrug, N., Hruška, D., Mešin, M., Lovrinčević, M., Slišković, T. i Daraboš, M. (2011). *Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje.* Zagreb: Sinergija – nakladništvo d. o. o.
21. Voloder, I. i Sučević, D. (2020). *Korporativno upravljanje (za 21. stoljeće)*. Zagreb: Lider media d. o. o.

ČLANCI

1. Antončič, B. i Hisrich, P. (2001). Intrapreneurship construct refinement and cross - cultural validation. *Journal of business venturing, 16*(5)*,* 495 – 527.
2. Antončič, B. i Hisrich, P. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 10*, 7 – 24.
3. Anu, L. (2007). Fostering Intrapreneurship - The new Competitive Edge. *Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate*, 149–156.

4. Bogdanović, M. (2009). Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: što i kako razvijati?. *Tranzicija, 11* (23 – 24), 143 – 156.
5. Cadar, O. i Badulescu, D. (2015). Entrepreneur, Entrepreneurship and Intrapreneurship - A Literature Review. *University of Oradea, Romania.*
6. Dropulić-Ružić, M. (2011). Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima – slučaj Hrvatske. *Ekonomska misao i praksa, 1,* 171 – 201.
7. Finkle, T. A. (2012). Corporate Entrepreneurship and Innovation in Silicon Valley: The Case of Google, Inc. *Entrepreneurship at Gonzaga University, School of Business Administration, 36* (4), 863 – 887.
8. Gundogdu, M. C. (2012). Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship, and innovation: a multi-concept perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *41*, 296 – 303.
9. Huđek, I. i Širec, K. (2019). Razvoj poduzetničkog potencijala kroz obrazovanje za poduzetništvo u EU. *Ekonomska misao i praksa*, *1*, 53 – 78.
10. Hunjet, A., Kozina, G. i Milković, M. (2012). Stjecanje znanja i vještina za budućnost u poduzetništvu. *Učenje za poduzetništvo*, *2*(2), 103 – 115.
11. Morić-Milovanović, B. (2009). Sustav poticanja kao faktor razvoja korporativnog poduzetništva. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7*(1), 189 – 202.
12. Morić-Milovanović, B. (2009). Uloga menadžmenta u poticanju poduzetničkih aktivnosti velikih hrvatskih poduzeća. *Poslovna izvrsnost*, *3*(1), 25 – 44.
13. Morris, M. H. i Kuratko, D. F. (2002). Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations. *Orlando: Harcourt college publishers*.
14. Omazić, M. A., Đuričković, A. i Vlahov, R. D. (2012). Povezanost organizacijske strukture poduzeća i uspješnosti projekta. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, *10*(2), 1 – 17.
15. Sasu, C. (2003). Initierea si dezvoltarea afacerilor. *Editura Polirom, Iasi.*
16. Savoia, A. i Copeland, P. (2011). Entrepreneurial Innovation at Google. *IEEE: Computer*, *0018-9162(*11), 7.
17. Sciascia, S., Alberti, F. G., De Vita, R. i Poli, A. (2007). Exploring the effects of corporate venturing on new business creation. *New England Journal of Entrepreneurship, 10* (1), 13 – 24.
18. Štefica, V. (2011). Psihološki aspekti poduzetničke kompetencije učenika utvrđeni strateškim aktima i očekivana ograničenja u njihovoj provedbi: s

naglaskom na poduzetničkim vještinama. *Učenje za poduzetništvo*, *1*(1), 63-75.

19. Tkalec, Z. (2011). Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja. *Učenje za poduzetništvo*, *1*(1), 35 – 43.
20. Tseng, C. i Tseng, C. C. (2019). Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13* (1), 108 – 120.

INTERNETSKI IZVORI

1. Bank of Info (n. d.) Advantages and Disadvantages of Intrapreneuring. *bankofinfo.com.* Preuzeto s: http://bankofinfo.com/advantages-and-disadvantages-of-intrapreneuring/ (24. 5. 2021.)
2. Cleartax (5. 1. 2021.) Corporate Governance: Principles, Advantages, and Disadvantages. *cleartax.in.* Preuzeto s: https://cleartax.in/s/corporate-governance (24. 5. 2021.)
3. Companies History. *3M Co*. Preuzeto s: https://www.companieshistory.com/3m/ (10. 5. 2021.)
4. Dasgupta, B. - The Economic Times (2016). *IBM looks to transform work culture with entrepreneurial thinking among employees*. Preuzeto s: https://economictimes.indiatimes.com/tech/ites/ibm-looks-to-transform-work-culture-with-entrepreneurial-thinking-among-employees/articleshow/53377524.cms?from=mdr (10. 3. 2021.)
5. Garvin, D. A. i Levesque, L. C. - Harvard Business Review (2006). *Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship*. Preuzeto s: https://hbr.org/2006/10/meeting-the-challenge-of-corporate-entrepreneurship (10. 3. 2021.)
6. Govindarajan, V. i Srinivas, S. - Harvard Business Review (2013). *The Innovation Mindset in Action: 3M Corporation*. Preuzeto s: https://hbr.org/2013/08/the-innovation-mindset-in-acti-3 (20. 3. 2021.)
7. Hosch, W. L. – Britannica. (n. d.) *Google: American Company*. Preuzeto s: https://www.britannica.com/topic/Google-Inc (10. 5. 2021.)

8. Insider growth (n.d.) Pros and cons of intrapreneurship. *insidergrowth.com* Preuzeto s: https://insidergrowth.com/advantages-and-disadvantages-of-intrapreneurship-in-the-modern-world/ (24. 5. 2021.)
9. Lider Media (2015). *Što je što u korporativnom upravljanju*. Preuzeto s: https://lider.media/znanja/sto-je-sto-u-korporativnom-upravljanju-62245 (17. 3. 2020.)
10. Muhammad A., R. (n. d.) *Making Corporate Entrepreneurship Work: "The Innovation Rule" at 3M*. Preuzeto s: https://mroomi.com/making-corporate-entrepreneurship-work-the-innovation-rule-at-3m/ (20. 3. 2021.)
11. Plavi ured – Zagreb za poduzetnike. (2020). *Što je poduzetništvo?*. Preuzeto s: https://plaviured.hr/sto-je-poduzetnistvo/ (3. 3. 2021.)
12. Reed., E. – The Street (2020). History of IBM: Timeline and Facts. Preuzeto s: https://www.thestreet.com/personal-finance/history-of-ibm (10. 5. 2021.)
13. 101 Entrepreneurship (1. 9. 2019.) Large Company Entrepreneurship: Advantages and Disadvantages. *101entrepreneurship.org* Preuzeto s: https://101entrepreneurship.org/large-company-entrepreneurship-advantages-and-disadvantages/ (24. 5. 2021.)

OSTALO

1. Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. (ur.) (2001). Leksikon menedžmenta. *Zagreb: Masmedia.*
2. Oberman-Peterka, S. (2013). *Vrste poduzetništva i poduzetnika*. Predavanja iz kolegija "Poduzetništvo", Ekonomski fakultet, Osijek.
3. Obuljen, D. (2017). *Međuovisnost kvalitete korporativnog upravljanja i poduzetničke orijentacije hrvatskih poduzeća* (disertacija). Ekonomski fakultet, Split.
4. Šipić, N. i Najdanović, Z. (2012). *Osnove poduzetništva.* Skripta. Visoka poslovna škola Zagreb, Katedra za marketing, Zagreb.
5. Tipurić, D. (2014). *Korporativne strategije i strateška portfolio analiza (deveto predavanje)*. Ekonomski fakultet, Zagreb.
6. Zagrebačka burza (2016). *Korporativno upravljanje. Priručnik.* Zagreb: Zagrebačka burza d. d.

POPIS SLIKA I TABLICA

POPIS SLIKA

Slika 7.1. Stručna sprema zaposlenika 44
Slika 7.2. Radno mjesto zaposlenika u odjelu 45

POPIS TABLICA

Tablica 2.1. Prednosti i nedostaci tradicionalnog korporativnog upravljanja 11
Tablica 4.1. Prednosti i nedostaci korporativnog poduzetništva 21
Tablica 4.2. Razlike između tradicionalno i poduzetnički vođenih poduzeća..... 22
Tablica 4.3. Razlike između tradicionalnih menadžera, nezavisnih poduzetnika i korporativnih poduzetnika 24
Tablica 7.1. Upoznatost s osnovnim značajkama korporativnog poduzetništva..... 32
Tablica 7.2. Ocjena važnosti devet koraka za uvođenje korporativnog poduzetništva u poduzeće..... 34
Tablica 7.3. Upoznatost menadžera s postojanjem korporativnog poduzetništva u drugim velikim organizacijama 37
Tablica 7.4. Načini poticanja korporativnog poduzetništva u poduzeću 38
Tablica 7.5. Prednosti i izazovi poticanja korporativnog poduzetništva u poduzeću 42
Tablica 7.6. Ocjena važnosti devet koraka za uvođenje korporativnog poduzetništva u poduzeće..... 47
Tablica 7.7. Upoznatost zaposlenika s postojanjem korporativnog poduzetništva u drugim velikim organizacijama (n=30)..... 49
Tablica 7.8. Načini poticanja korporativnog poduzetništva u poduzeću (n=30)..... 51

PRILOZI

PRILOG 1: Pomoćna pitanja za polustrukturirani intervju s menadžerima

PRILOG 2: Anketni upitnik za zaposlenike

PRILOG 3: Prijepis odgovora polustrukturiranog intervjua s menadžerima

<u>PRILOG 1:</u> Pomoćna pitanja za polustrukturirani intervju s menadžerima

1. Vaša najviša školska sprema:

   a) dr. sc.
   b) mr. sc.
   c) mr. spec., univ. spec.
   d) VSS
   e) BCC
   f) VŠS
   g) SSS
   h) NSS

2. Na kojoj se razini menadžmenta nalazi Vaše radno mjesto?

   a) najviša razina (predsjednik uprave, član uprave)
   b) srednja razina bliže vrhu (direktor odjela)
   c) srednja razina
   d) niža razina (poslovođe, nadzornici)

3. Jeste li upoznati s pojmom korporativnog (internog ili unutarnjeg) poduzetništva (engl. *intrapreneurship*) u postojećim velikim organizacijama?

   a) DA b) NE

4. Ako ste upoznati, navedite neki inozemni i domaći primjer dobre prakse korporativnog poduzetništva:

a) inozemni primjer: _____

b) domaći primjer: _____

5. Je li Vam netko od njih uzor koji biste željeli slijediti? Zašto?

6. Kako biste u najkraćim crtama definirali i nekome objasnili što je to korporativno poduzetništvo?

7. Prema Vašem mišljenju, poticanjem kreativnosti i razvojem novih ideja radna klima unutar Vašeg poduzeća ide prema korporativnom poduzetništvu iako se to tako ne naziva.

a) DA b) NE

8. Radnu klimu Vašeg poduzeća karakterizira (moguće je zaokružiti više odgovora):

a) timski rad
b) otvoreni kanali komunikacije
c) organizirana inovativnost
d) delegiranje ovlasti
e) orijentiranost na rezultate
f) podrška inovacijama
g) sustav nagrada
h) nešto drugo: _____

9. Nove ideje i prijedloge s ciljem unaprjeđenja uspješnosti poslovanja poduzeća upućujete voditelju Vašeg odjela ili na skupnim sastancima, razgovorima:

a) često
b) rijetko
c) gotovo nikada

10. Odgovor (pozitivan, negativan) na upućeni prijedlog ili ideju dobivate:

a) tijekom istog dana kada je prijedlog upućen
b) u roku do 7 dana
c) nakon više od 7 dana
d) nikada
e) ovisi o prijedlogu

11. Pozitivno ocijenjeni prijedlozi i ideje realiziraju se:

a) uvijek
b) ponekad
c) nikad
d) ovisi o prijedlogu

12. Tijekom realizacije ideje poduzeće Vam pruža (moguće je zaokružiti više odgovora):

a) financijsku potporu
b) radno vrijeme (unutar uobičajenog radnog vremena) koje posvećujete realizaciji
c) primjerenu nagradu
d) nešto drugo: _____

13. Sustav nagrada uspješnih inovacija unutar poduzeća očituje se u:

a) mogućnosti daljnjeg usavršavanja u zemlji i inozemstvu uz podršku poduzeća
b) unaprjeđenju
c) materijalnim nagradama
d) nešto drugo:_____

14. U Vašem poduzeću postoji formalni program za poticanje korporativnog poduzetništva:

a) DA
b) NE
c) ne znam je li u pripremi

15. Ako postoji, od čega se on sastoji?

16. Što se želi poticati programom korporativnog poduzetništva (moguće je zaokružiti više odgovora)?

a) *novi poslovni pothvati:* korporacijski pothvati; odnose se na stvaranje novog poslovanja unutar postojeće organizacije (nova tržišta, redefiniranje proizvoda i usluga, nove poslovne jedinice ili tvrtke)
b) *inovativnost:* odnosi se na inovaciju proizvoda i usluga, s naglaskom na razvoj i inovaciju u tehnologiji
c) *samoobnova:* transformacija organizacije obnovom ključnih ideja na kojima je izgrađena

d) *proaktivnost:* uključuje inicijativu i preuzimanje rizika, konkurentsku agresivnost i odvažnost – to se osobito odražava u orijentacijama i aktivnostima vrhovnog menadžmenta
e) *poduzetnost i proaktivnost svakog zaposlenika na njegovu radnom mjestu*

17. U kreiranju poduzetničke klime (ozračja) prisutni su sljedeći elementi (moguće je zaokružiti više odgovora):

a) organizacije primjenjuju najnovije tehnologije
b) potiču se nove ideje
c) potiču se pokusi i pogreške
d) dopušta se neuspjeh
e) nema parametara za prilike
f) resursi su raspoloživi i dostupni
g) multidisciplinarni timski pristup
h) dugoročna orijentacija
i) dobrovoljni program
j) prikladan sustav nagrađivanja
k) dostupni su iskusniji mentori
l) potpora vrhovnog menadžmenta

18. Prema Vašem iskustvu i mišljenju, ocjenom od 1 do 5 ocijenite važnost navedenih devet koraka za uvođenje korporativnog poduzetništva u poduzeće (1 - nevažno, 5 - vrlo važno):

KORAK:	**OPIS AKTIVNOSTI:**	**OCJENA:** 1 - nevažno 5 - vrlo važno
1.	Osigurati privrženost korporativnom poduzetništvu u organizaciji pomoću najviših, viših i srednjih menadžerskih razina. Uspostaviti početni okvir i prihvatiti koncept. Identificirati, odabrati i educirati korporativne poduzetnike.	
2.	Identificirati ideje i područja koje je vrhovni menadžment zainteresiran podupirati. Identificirati količinu rizičnog novca koji je dostupan za daljnji razvoj koncepta.	

	Odrediti koja su sveukupna očekivanja od programa i ciljni rezultati svakog pothvata. Uspostaviti sustav mentorstva.	
3.	Koristiti tehnologiju da se osigura organizacijska fleksibilnost.	
4.	Identificirati zainteresirane menadžere koji će educirati zaposlenike i dijeliti svoja iskustva.	
5.	Pronaći načine kako se približiti svojim potrošačima.	
6.	Naučiti kako biti produktivniji s manje resursa ("lean & mean" – bez viškova i rasipanja ili "lean & green").	
7.	Uspostaviti snažnu potpornu strukturu za korporativno poduzetništvo (da ono ne bude nešto od sekundarne važnosti).	
8.	Uspostaviti poticajan sustav nagrađivanja - povezivanje nagrada s uspješnošću poduzetničke jedinice.	
9.	Implementirati evaluacijski sustav koji će uspješnim poduzetničkim jedinicama osigurati rast, a neuspješne će eliminirati.	

19. Prednosti i nedostaci provođenja korporativnog poduzetništva:

PREDNOSTI	**NEDOSTACI**

20. Imate li iskustva s kakvim rizicima u poticanju korporativnog poduzetništva i kako ste se s njima nosili?

21. Što biste preporučili velikim poduzećima koja razmatraju mogućnost uvođenja programa za poticanje korporativnog poduzetništva?

22. Po Vašem mišljenju, koji bi bili dodatni razlozi za poticanje korporativnog poduzetništva u Hrvatskoj?

23. Želite li još nešto nadodati o korporativnom poduzetništvu?

PRILOG 2: Anketni upitnik za zaposlenike

Poštovani, obraćam Vam se sa zamolbom za ispunjavanje ovog anketnog upitnika o poticanju korporativnog poduzetništva u Vašem poduzeću u svrhu izrade specijalističkog diplomskog stručnog rada na Sveučilištu VERN'. Naziv poduzeća i Vaši odgovori bit će anonimni, a skupni rezultati bit će objavljeni u diplomskom radu *Izazovi korporativnog poduzetništva na odabranom primjeru hrvatskog velikog poduzeća* i dostupni u knjižnici Sveučilišta. Za ispunjavanje ove ankete bit će potrebno oko 15 minuta.

1. Najviša školska sprema:
   a) dr. sc.
   b) mr. sc.
   c) mr. spec., univ. spec.
   d) VSS
   e) BCC
   f) VŠS
   g) SSS
   h) NSS

2. Radno mjesto u području:
   a) prodaja
   b) nabava
   c) proizvodnja
   d) istraživanje i razvoj
   e) računovodstvo i financije
   f) upravljanje ljudskim potencijalima
   g) pravna služba
   h) administracija i opći poslovi
   i) održavanje
   j) ostalo: _____

3. Jeste li upoznati s poticanjem korporativnog (internog ili unutarnjeg) poduzetništva u postojećim velikim organizacijama?

a) DA b) NE

4. Ako ste upoznati, navedite neki inozemni i domaći primjer dobre prakse korporativnog poduzetništva:

a) inozemni primjer: _____

b) domaći primjer: _____

5. Je li Vam netko od njih uzor kod kojeg biste željeli raditi? Zašto?

6. Kako biste ukratko objasnili što je to korporativno poduzetništvo?

7. Prema Vašem mišljenju, poticanjem kreativnosti i razvojem novih ideja radna klima unutar Vašeg poduzeća ide prema korporativnom poduzetništvu iako se to tako ne naziva.

a) DA b) NE

8. Radnu klimu Vašeg poduzeća karakterizira (moguće je zaokružiti više odgovora):

a) timski rad
b) otvoreni kanali komunikacije
c) organizirana inovativnost
d) delegiranje ovlasti
e) orijentiranost na rezultate
f) podrška inovacijama
g) sustav nagrada
h) nešto drugo: _____

9. Nove ideje i prijedloge s ciljem unaprjeđenja uspješnosti poslovanja poduzeća upućujete voditelju Vašeg odjela ili na skupnim sastancima, razgovorima:

a) često
b) rijetko
c) gotovo nikada

10. Odgovor (pozitivan, negativan) na upućeni prijedlog ili ideju dobivate:

a) tijekom istog dana kada je prijedlog upućen
b) u roku do 7 dana
c) više od 7 dana
d) nikada
e) ovisi o prijedlogu

11. Pozitivno ocijenjeni prijedlozi i ideje realiziraju se:

a) uvijek
b) ponekad
c) nikad
d) ovisi o prijedlogu

12. Tijekom realizacije ideje poduzeće Vam pruža (moguće je zaokružiti više odgovora):

a) financijsku potporu
b) radno vrijeme (unutar uobičajenog radnog vremena) koje posvećujete realizaciji
c) primjerenu nagradu
d) nešto drugo: _____

13. Sustav nagrada uspješnih inovacija unutar poduzeća očituje se u:

a) mogućnosti daljnjeg usavršavanja u zemlji i inozemstvu uz podršku poduzeća
b) unaprjeđenju
c) materijalnim nagradama
d) nešto drugo: _____

14. U Vašem poduzeću postoji formalni program za poticanje korporativnog poduzetništva:

a) DA
b) NE
c) ne znam je li u pripremi

15. Ako postoji, od čega se on sastoji?

16. U Vašem poduzeću potiče se (moguće je zaokružiti više odgovora):

a) *novi poslovni pothvati:* korporacijski pothvati; odnose se na stvaranje novog poslovanja unutar postojeće organizacije (nova tržišta, redefiniranje proizvoda i usluga, nove poslovne jedinice ili tvrtke)
b) *inovativnost:* odnosi se na inovaciju proizvoda i usluga, s naglaskom na razvoj i inovaciju u tehnologiji
c) *samoobnova:* transformacija organizacije obnovom ključnih ideja na kojima je izgrađena
d) *proaktivnost:* uključuje inicijativu i preuzimanje rizika, konkurentsku agresivnost i odvažnost – to se osobito odražava u orijentacijama i aktivnostima vrhovnog menadžmenta
e) poduzetnost i proaktivnost svakog zaposlenika na njegovu radnom mjestu

17. U kreiranju poduzetničke klime (ozračja) prisutni su sljedeći elementi (moguće je zaokružiti više odgovora):

a) organizacije primjenjuju najnovije tehnologije
b) potiču se nove ideje
c) potiču se pokusi i pogreške
d) dopušta se neuspjeh
e) nema parametara za prilike
f) resursi su raspoloživi i dostupni
g) multidisciplinarni timski pristup
h) dugoročna orijentacija
i) dobrovoljni program
j) prikladan sustav nagrađivanja
k) dostupni su iskusniji mentori
l) potpora vrhovnog menadžmenta
m) nešto drugo: _____

18. Prema Vašem iskustvu i mišljenju, ocjenom od 1 do 5 ocijenite važnost navedenih devet koraka za uvođenje korporativnog poduzetništva u poduzeće (1 - nevažno, 5 - vrlo važno):

KORAK:	**OPIS AKTIVNOSTI:**	**OCJENA:** 1 - nevažno 5 - vrlo važno
1.	Osigurati privrženost korporativnom poduzetništvu u organizaciji pomoću najviših, viših i srednjih menadžerskih razina. Uspostaviti početni okvir i prihvatiti koncept. Identificirati, odabrati i educirati korporativne poduzetnike.	
2.	Identificirati ideje i područja koje je vrhovni menadžment zainteresiran podupirati. Identificirati količinu rizičnog novca koji je dostupan za daljnji razvoj koncepta. Odrediti koja su sveukupna očekivanja od programa i ciljni rezultati svakog pothvata. Uspostaviti sustav mentorstva.	
3.	Koristiti tehnologiju da se osigura organizacijska fleksibilnost.	
4.	Identificirati zainteresirane menadžere koji će educirati zaposlenike i dijeliti svoja iskustva.	
5.	Pronaći načine kako se približiti svojim potrošačima.	
6.	Naučiti kako biti produktivniji s manje resursa ("lean & mean" – bez viškova i rasipanja ili "lean & green").	
7.	Uspostaviti snažnu potpornu strukturu za korporativno poduzetništvo (da ono ne bude nešto od sekundarne važnosti).	
8.	Uspostaviti poticajan sustav nagrađivanja - povezivanje nagrada s uspješnošću poduzetničke jedinice.	
9.	Implementirati evaluacijski sustav koji će uspješnim poduzetničkim jedinicama osigurati rast, a neuspješne će eliminirati.	

19. Prednosti i nedostaci provođenja korporativnog poduzetništva:

PREDNOSTI	**NEDOSTACI**

20. Imate li iskustva s kakvim rizicima u poticanju korporativnog poduzetništva i kako ste se s njima nosili?

21. Što biste preporučili velikim poduzećima koja razmatraju mogućnost uvođenja programa za poticanje korporativnog poduzetništva?

22. Prema Vašem mišljenju, koji bi bili dodatni razlozi za poticanje korporativnog poduzetništva u Hrvatskoj?

23. Želite li još nešto nadodati o korporativnom poduzetništvu?

PRILOG 3: Prijepis intervjua s menadžerima

ISPITANIK 1 - Odgovori na pitanja u intervjuu:

1. Moja najviša školska sprema je mr. sc., to jest službeno sam magistar struke i znanosti ekonomije.
2. Moje radno mjesto nalazi se na najvišoj menadžerskoj razini jer sam član uprave.
3. Jesam, upoznat sam s pojmom korporativnog poduzetništva.
4. Kao vrlo dobar inozemni primjer mogu istaknuti organizaciju Caterpillar, a kao domaći izdvajam Atlantic Grupu.
5. Nitko od navedenih nije mi uzor koji bih slijedio. Svaka organizacija ima svoje prednosti i nedostatke, a bitno je kako ti gledaš na svoje poslovanje.
6. Mogu opisati korporativno poduzetništvo kao nuklense pojedinačnih inicijativa unutar većeg sustava, odnosno organizacije.
7. Istina je da naša radna klima ide prema svim načelima korporativnog poduzetništva iako se tako ne naziva, baš kao i što je navedeno: poticanjem kreativnosti i razvojem novih ideja.
8. Radna klima našeg poduzeća temelji se najviše na timskom radu, otvorenim kanalima komunikacije te delegiranju ovlasti. Sve to stvara dodatni sustav vrijednosti naše organizacijske strukture.
9. Izrazito često radimo i smišljamo nove ideje i prijedloge i to ne samo na skupnim sastancima.
10. U roku do sedam dana.
11. Ponekad.
12. Mogu ponajprije istaknuti dobru financijsku potporu, primjerenu nagradu, ali i radno vrijeme koje se tada posvećuje realizaciji.
13. Mogućnosti daljnjeg usavršavanja u zemlji i inozemstvu uz podršku poduzeća, unaprjeđenju i materijalnim nagradama.
14. Da, definitivno postoji formalni program.
15. Postoji strogo formiran obrazac za opisivanje unaprjeđenja na radnom mjestu, odnosno svaki prijedlog se komisijski procjenjuje i predlaže eventualno nagrađivanje ovisno o kvaliteti prijedloga.
16. Novi poslovni pothvati, inovativnost, samoobnova, proaktivnost, poduzetnost i proaktivnost svakog zaposlenika na njegovu radnom mjestu.

17. Organizacije primjenjuju najnovije tehnologije, potiču se nove ideje, potiču se pokusi i pogreške, dopušta se neuspjeh, multidisciplinarni timski pristup, potpora vrhovnog menadžmenta.

18.

KORAK:	OPIS AKTIVNOSTI:	OCJENA: 1- nevažno 5 - vrlo važno
1.	Osigurati privrženost korporativnom poduzetništvu u organizaciji pomoću najviših, viših i srednjih menadžerskih razina. Uspostaviti početni okvir i prihvatiti koncept. Identificirati, odabrati i educirati korporativne poduzetnike.	4
2.	Identificirati ideje i područja koje je vrhovni menadžment zainteresiran podupirati. Identificirati količinu rizičnog novca koji je dostupan za daljnji razvoj koncepta. Odrediti koja su sveukupna očekivanja od programa i ciljni rezultati svakog pothvata. Uspostaviti sustav mentorstva.	4
3.	Koristiti tehnologiju da se osigura organizacijska fleksibilnost.	3
4.	Identificirati zainteresirane menadžere koji će educirati zaposlenike i dijeliti svoja iskustva.	5
5.	Pronaći načine kako se približiti svojim potrošačima.	2
6.	Naučiti kako biti produktivniji s manje resursa ("lean & mean" – bez viškova i rasipanja ili "lean & green").	5
7.	Uspostaviti snažnu potpornu strukturu za korporativno poduzetništvo (da ono ne bude nešto od sekundarne važnosti).	4
8.	Uspostaviti poticajan sustav nagrađivanja - povezivanje nagrada s uspješnošću poduzetničke jedinice.	4
9.	Implementirati evaluacijski sustav koji će uspješnim poduzetničkim jedinicama osigurati rast, a neuspješne će eliminirati.	3

19. Smatram da je prednost omogućavanje bržeg razvoja organizacije, a kao nedostatak mogu navesti to da se odražava kao opasnost od izdvajanja proaktivnih i uspješnih cjelina – onih koje organizacija "koči".

20. Najveći izazovi i rizici odnose se na odlazak onih najboljih iz organizacije, a rješenje sam uvijek pronalazio u razgovoru i isticanju svih prednosti okruženja u kojem rade.

21. Svima jednako – nije prirodno. Izrazito naglašavam da je nagrađivanje najboljih najvažnije jer je prirodno i potrebno jer upravo oni stvaraju najnaprednije sustave.

22. Poduzetništvo kao takvo, korporativno ili drugačije je uvijek poželjno i glavni generator uspjeha.
23. -

ISPITANIK 2 - Odgovori na pitanja u intervjuu:

1. Najviša školska sprema mi je visoka stručna sprema.
2. Moja menadžerska razina najviša je od svih razina, to jest nedavno sam postala članica uprave.
3. Upoznata sam s pojmom korporativnog poduzetništva i redovito čitam članke na tu temu.
4. Najboljim primjerom korporativnog poduzetništva smatram inozemno poduzeće Siemens zbog velikog djelokruga poslovanja s uvijek inovativno razvijenim proizvodima. Ne poznajem dobru praksu provođenja korporativnog poduzetništva među domaćim primjerima.
5. Smatram da se uvijek nešto može naučiti iz poslovanja drugih organizacija, ali uvijek nastojimo slijediti naše primjere dobre prakse proizvodnje pa učiti i na pogreškama ako se dogode.
6. Za mene je korporativno poduzetništvo poslovanje prožeto kroz sva načela društveno odgovornog poslovanja, kao i uvođenje novih poslovnih jedinica i kontinuirano poticanje rada na inovacijama.
7. Radna klima u našem poduzeću svojstvena je proaktivnom djelovanju na sve izazove s kojima se svakodnevno susrećemo. Jednako tako, nastojimo nagrađivati najbolje zaposlenike i time poticati sve dionike organizacije na strateško djelovanje te mogu jasno reći da se naša klima u strukturi ogleda kroz korporativno poduzetništvo.
8. U najviše slučajeva našu radnu klimu u organizaciji obilježavaju timski rad, otvoreni kanali komunikacije, organizirana inovativnost, podrška svim inovacijama i opsežan sustav nagrada.
9. U većini slučajeva nove ideje i prijedlozi izlažu se na skupnim sastancima, a to se događa često jer smo uvijek u potrazi za novim proizvodima i uslugama.
10. Za određene ideje i prijedloge odmah se dogovaramo kada je komunikacija u tijeku.
11. Za svaku novu ideju i prijedlog za koji smatramo da je pozitivnog ishoda, sastavljamo plan prema njegovoj realizaciji.

12. U realizaciji novih proizvoda ili usluga najčešće omogućujemo svima financijsku potporu, radno vrijeme (unutar uobičajenog) koje se tada posvećuje tome.
13. Svi uspješno završeni projekti nagrađuju se, odnosno svi koji su sudjelovali u razvoju projekta dobivaju određenu materijalnu nagradu, ali im se i pruža mogućnost daljnjeg usavršavanja karijere u zemlji i inozemstvu uz našu kontinuirano podršku.
14. Postoji te svakodnevnim radom nastojimo sve unaprijediti i staviti na višu razinu.
15. Kao što sam prethodno navela, korporativno poduzetništvo u našem poslovanju i duž cijele organizacije ogleda se u nagrađivanju najboljih i dokumentu prava na patent.
16. Mi sustavno idemo prema tome da korporativno poduzetništvo potičemo kroz nove poslovne pothvate, inovativnost, samoobnovu i visoku razinu proaktivnosti.
17. Naša poduzetnička klima temelji se upravo na tome da koristimo najnovije tehnologije, potičemo ideje, omogućujemo multidisciplinarni timski pristup i pružamo sve prikladne sustave nagrađivanja.
18.

KORAK:	**OPIS AKTIVNOSTI:**	**OCJENA:** 1- nevažno 5 - vrlo važno
1.	Osigurati privrženost korporativnom poduzetništvu u organizaciji pomoću najviših, viših i srednjih menadžerskih razina. Uspostaviti početni okvir i prihvatiti koncept. Identificirati, odabrati i educirati korporativne poduzetnike.	5
2.	Identificirati ideje i područja koje je vrhovni menadžment zainteresiran podupirati. Identificirati količinu rizičnog novca koji je dostupan za daljnji razvoj koncepta. Odrediti koja su sveukupna očekivanja od programa i ciljni rezultati svakog pothvata. Uspostaviti sustav mentorstva.	5
3.	Koristiti tehnologiju da se osigura organizacijska fleksibilnost.	4
4.	Identificirati zainteresirane menadžere koji će educirati zaposlenike i dijeliti svoja iskustva.	4
5.	Pronaći načine kako se približiti svojim potrošačima.	5
6.	Naučiti kako biti produktivniji s manje resursa ("lean & mean" – bez viškova i rasipanja ili "lean & green").	4
7.	Uspostaviti snažnu potpornu strukturu za korporativno poduzetništvo (da ono ne bude nešto od sekundarne važnosti).	4

8.	Uspostaviti poticajan sustav nagrađivanja - povezivanje nagrada s uspješnošću poduzetničke jedinice.	5
9.	Implementirati evaluacijski sustav koji će uspješnim poduzetničkim jedinicama osigurati rast, a neuspješne će eliminirati.	5

19. Po mojemu mišljenju, glavne prednosti korporativnog poduzetništva su sinergija, razvoj i rast te dugoročni opstanak korporacije kao takve. No među glavnim nedostacima smatram da nema jasne granice, odnosno mjere kreativnosti i slobode prema pojedinim operativnim i složenim zadaćama.

20. Najčešće se susrećemo s izazovima i rizicima kao što je odlazak u "desno", a to se može tumačiti kao kašnjenje bitnih projekata. Tu se nalazi i rizik napuštanja organizacije kod svih potencijalno kvalitetnih zaposlenika što opisujemo kao "odljev mozgova".

21. Zaista ne znam što bih im preporučila i da znam to bih zadržala za sebe.

22. Smatram da među dodatnim razlozima za poticanje i uvođenje korporativnog poduzetništva može biti profit, osjećaj predanosti organizaciji, prepoznavanje rezultata, velike nagrade i, naravno, razvoj karijere.

23. -

ISPITANIK 3 - Odgovori na pitanja u intervjuu:

1. Moja najviša školska sprema je da sam sveučilišni specijalist ekonomije.

2. S iskustvom sam došao na srednju menadžersku razinu, odnosno direktor sam odjela osiguravanja kvalitete.

3. Jesam, upoznat sam s pojmom korporativnog poduzetništva.

4. Kao dobar primjer korporativnog poduzetništva izdvajam jedino inozemnu organizaciju Google.

5. Smatram da ipak ne znam nešto previše o djelovanju korporativnog poduzetništva da bih imao bilo kakav uzor.

6. Korporativno poduzetništvo mogu opisati kao poduzetništvo unutar velike organizacije s velikim resursima, a s fleksibilnošću kao u malih poduzeća ili *start-upova*.

7. Slažem se da zbog načina na koji mi potičemo kreativnost i inovacije naša klima sustavno ide prema korporativnom poduzetništvu iako takvo pravilo nije uokvireno da ga se moramo strogo pridržavati.

8. Mogu istaknuti da našu radnu klimu najviše obilježava upravo timski rad, organizirana inovativnost kao i jasne podrške svim inovacijama sa svih odjela.
9. Dosta često razgovaramo o novim idejama i prijedlozima i to ne samo na skupnim sastancima.
10. Ipak krajnji odgovor na sve upućene ideje i prijedloge koji su u tom vremenu aktualni ne dobivamo odmah jer u području u kojem djelujem to najviše ovisi o samoj složenosti prijedloga.
11. Baš kao što sam i prethodno naveo, svi pozitivno ocijenjeni prijedlozi i ideje realiziraju se ponekad.
12. Tijekom realizacije u dosta slučajeva omogućeno je radno vrijeme unutar uobičajenog koje tada posvećujemo ostvarivanju prijedloga. Također, tu mogu istaknuti da se dobiju nagrade za sva poboljšanja u proizvodnji.
13. Sustav nagrada uspješnih proizvoda očituje se u dobrim materijalnim nagradama.
14. U našem poduzeću, po mom mišljenju, ne postoji nikakav formalni program za poticanje korporativnog poduzetništva.
15. Stvarno ne znam.
16. Vjerujem da se pri nastojanju poticaja na korporativno poduzetništvo najviše pažnje usmjerava prema inovativnosti i proaktivnosti.
17. Mogu zamijetiti elemente kao što je primjena najnovijih tehnologija, poticanje ideja, raspoloživost i dostupnost resursa, multidisciplinarni timski pristup, dobrovoljne programe i potporu svih top menadžera.
18.

KORAK:	**OPIS AKTIVNOSTI:**	**OCJENA:** 1- nevažno 5 - vrlo važno
1.	Osigurati privrženost korporativnom poduzetništvu u organizaciji pomoću najviših, viših i srednjih menadžerskih razina. Uspostaviti početni okvir i prihvatiti koncept. Identificirati, odabrati i educirati korporativne poduzetnike.	4
2.	Identificirati ideje i područja koje je vrhovni menadžment zainteresiran podupirati. Identificirati količinu rizičnog novca koji je dostupan za daljnji razvoj koncepta. Odrediti koja su sveukupna očekivanja od programa i ciljni rezultati svakog pothvata.	5

	Uspostaviti sustav mentorstva.	
3.	Koristiti tehnologiju da se osigura organizacijska fleksibilnost.	3
4.	Identificirati zainteresirane menadžere koji će educirati zaposlenike i dijeliti svoja iskustva.	5
5.	Pronaći načine kako se približiti svojim potrošačima.	3
6.	Naučiti kako biti produktivniji s manje resursa ("lean & mean" – bez viškova i rasipanja ili "lean & green").	4
7.	Uspostaviti snažnu potpornu strukturu za korporativno poduzetništvo (da ono ne bude nešto od sekundarne važnosti).	3
8.	Uspostaviti poticajan sustav nagrađivanja - povezivanje nagrada s uspješnošću poduzetničke jedinice.	4
9.	Implementirati evaluacijski sustav koji će uspješnim poduzetničkim jedinicama osigurati rast, a neuspješne će eliminirati.	5

19. Kao glavne prednosti provođenja korporativnog poduzetništva mogu navesti veliku dostupnost za kapitalno zahtjevne projekte, dostupnost mentora prilikom rješavanja svih kompleksnih zadataka kao i korištenje informatičkog sustava i tehnologije, ali i dobru reputaciju na tržištu. Glavni su nedostaci nepostojanje racionalnog korištenja resursa od strane zaposlenika i neshvaćanje korporativnog poduzetništva kod vlasnika organizacije. Štoviše, mogu istaknuti da je se nedostatak ogleda kroz gubitak fokusa s osnovnih poslova i redovnih zadataka od strane svih zaposlenika.

20. Moje iskustvo s izazovima i rizicima najviše se ogleda u domeni zaštite okoliša, to jest radim sustavno na rješavanju svih rizika kroz odlučivanje o bitnim čimbenicima koji mogu utjecati na štetu ekosustava, ali provodim minimaliziranje prijetnja u svakom pogledu rada.

21. -

22. Po mom mišljenju, povećanje konkurentnosti organizacije i poticanje zaposlenika na inovativnost su dovoljni razlozi za uspostavu korporativnog poduzetništva u bivšim socijalističkim zemljama.

23. -

ISPITANIK 4 - Odgovori na pitanja u intervjuu:

1. Imam visoku stručnu spremu.

2. Moja razina je srednja menadžerska razina bliže vrhu, a funkcija mi je da sam direktorica nabave.

3. Da.

4. Inozemni primjer mi je Zara, a domaći Coca Cola HBC.

5. Uzor mi je Zara jer sam pogledala jedan dobar "dokumentarac" o njihovom poslovanju, zapravo mnogi ne znaju velike interne sustave takve organizacije.
6. Ne znam.
7. Da.
8. Timski rad, otvoreni kanali komunikacije.
9. Često.
10. Tijekom istog dana kada je prijedlog upućen.
11. Uvijek.
12. Primjerenu nagradu.
13. Ništa od navedenog.
14. Ne.
15. Ne znam.
16. Novi poslovni pothvati, inovativnost, samoobnova, proaktivnost, poduzetnost i proaktivnost svakog zaposlenika na njegovu radnom mjestu.
17. Potiču se nove ideje, dopušta se neuspjeh, resursi su raspoloživi i dostupni.
18.

KORAK:	**OPIS AKTIVNOSTI:**	**OCJENA:** 1- nevažno 5 - vrlo važno
1.	Osigurati privrženost korporativnom poduzetništvu u organizaciji pomoću najviših, viših i srednjih menadžerskih razina. Uspostaviti početni okvir i prihvatiti koncept. Identificirati, odabrati i educirati korporativne poduzetnike.	4
2.	Identificirati ideje i područja koje je vrhovni menadžment zainteresiran podupirati. Identificirati količinu rizičnog novca koji je dostupan za daljnji razvoj koncepta. Odrediti koja su sveukupna očekivanja od programa i ciljni rezultati svakog pothvata. Uspostaviti sustav mentorstva.	4
3.	Koristiti tehnologiju da se osigura organizacijska fleksibilnost.	3
4.	Identificirati zainteresirane menadžere koji će educirati zaposlenike i dijeliti svoja iskustva.	3
5.	Pronaći načine kako se približiti svojim potrošačima.	4
6.	Naučiti kako biti produktivniji s manje resursa ("lean & mean" – bez viškova i rasipanja ili "lean & green").	5

7.	Uspostaviti snažnu potpornu strukturu za korporativno poduzetništvo (da ono ne bude nešto od sekundarne važnosti).	4
8.	Uspostaviti poticajan sustav nagrađivanja - povezivanje nagrada s uspješnošću poduzetničke jedinice.	5
9.	Implementirati evaluacijski sustav koji će uspješnim poduzetničkim jedinicama osigurati rast, a neuspješne će eliminirati.	4

19. Prednosti mogu opisati kao napredak, razvoj i poboljšanje rada organizacije, ali i uspješnosti na tržištu, ali ne mogu navesti nedostatke.
20. -
21. Trebali bi poticati razvoj korporativnog poduzetništva zbog boljitka sveukupnog društva.
22. -
23. -

ISPITANIK 5 - Odgovori na pitanja u intervjuu:

1. VSS.
2. Srednja menadžerska razina, a u opisu posla su mi financije.
3. Da.
4. Inozemni primjer je Apple, a domaći Podravka.
5. Htjela bih slijediti Apple jer su definitivno među najboljima po svim segmentima poslovanja.
6. Korporativno poduzetništvo mogu opisati kao definitivnu maksimalizaciju rezultata ili kao kombinaciju različitih resursa unutar poduzeća, ali i poduzetničkih aktivnosti koje uključuju nove ideje i inovacije.
7. Da.
8. Radnu klimu našeg poduzeća, uz poticanje kreativnosti i razvoj novih ideja, karakterizira uvijek prisutan timski rad i velika orijentiranost na rezultate.
9. Često.
10. Tijekom istog dana kada je prijedlog upućen.
11. Ponekad.
12. Radno vrijeme (unutar uobičajenog radnog vremena) koje posvećujemo realizaciji.
13. Unaprjeđenju.
14. Ne.

15. -

16. Inovativnost, proaktivnost, poduzetnost i proaktivnost svakog zaposlenika na njegovu radnom mjestu.

17. Potiču se nove ideje, multidisciplinarni timski pristup, dugoročna orijentacija, dostupni su iskusniji mentori, potpora top menadžmenta.

18.

KORAK:	**OPIS AKTIVNOSTI:**	**OCJENA:** 1- nevažno 5 - vrlo važno
1.	Osigurati privrženost korporativnom poduzetništvu u organizaciji pomoću najviših, viših i srednjih menadžerskih razina. Uspostaviti početni okvir i prihvatiti koncept. Identificirati, odabrati i educirati korporativne poduzetnike.	5
2.	Identificirati ideje i područja koje je vrhovni menadžment zainteresiran podupirati. Identificirati količinu rizičnog novca koji je dostupan za daljnji razvoj koncepta. Odrediti koja su sveukupna očekivanja od programa i ciljni rezultati svakog pothvata. Uspostaviti sustav mentorstva.	5
3.	Koristiti tehnologiju da se osigura organizacijska fleksibilnost.	4
4.	Identificirati zainteresirane menadžere koji će educirati zaposlenike i dijeliti svoja iskustva.	4
5.	Pronaći načine kako se približiti svojim potrošačima.	5
6.	Naučiti kako biti produktivniji s manje resursa ("lean & mean" – bez viškova i rasipanja ili "lean & green").	4
7.	Uspostaviti snažnu potpornu strukturu za korporativno poduzetništvo (da ono ne bude nešto od sekundarne važnosti).	4
8.	Uspostaviti poticajan sustav nagrađivanja - povezivanje nagrada s uspješnošću poduzetničke jedinice.	4
9.	Implementirati evaluacijski sustav koji će uspješnim poduzetničkim jedinicama osigurati rast, a neuspješne će eliminirati.	4

19. Mogu izdvojiti kreditni rizik koji je najčešće prisutan, ali i rizik likvidnosti. Takvo rješavanje problema i potencijalnih izazova može se riješiti kroz konstantno praćenje i mjerenje.

20. Pokretač novih poslova i nove strategije koje će doprinijeti konkurentskoj sposobnosti poduzeća.

21. -

22. -

23. -

ISPITANIK 6 - Odgovori na pitanja u intervjuu:

1. VSS.
2. Srednja razina menadžmenta bliže vrhu, direktorica odjela računovodstva.
3. Da.
4. -
5. -
6. -
7. -
8. Da.
9. Timski rad, otvoreni kanali komunikacije i podrška inovacijama.
10. Rijetko.
11. U roku do sedam dana.
12. Uvijek.
13. Financijsku potporu.
14. Unapređenju.
15. -
16. Samoobnova.
17. Potiču se nove ideje, potiču se pokusi i pogreške i potpora top menadžmenta.
18.

KORAK:	**OPIS AKTIVNOSTI:**	**OCJENA:** 1 - nevažno 5- vrlo važno
1.	Osigurati privrženost korporativnom poduzetništvu u organizaciji pomoću najviših, viših i srednjih menadžerskih razina. Uspostaviti početni okvir i prihvatiti koncept. Identificirati, odabrati i educirati korporativne poduzetnike.	4
2.	Identificirati ideje i područja koje je vrhovni menadžment zainteresiran podupirati. Identificirati količinu rizičnog novca koji je dostupan za daljnji razvoj koncepta. Odrediti koja su sveukupna očekivanja od programa i ciljni rezultati svakog pothvata.	5

	Uspostaviti sustav mentorstva.	
3.	Koristiti tehnologiju da se osigura organizacijska fleksibilnost.	5
4.	Identificirati zainteresirane menadžere koji će educirati zaposlenike i dijeliti svoja iskustva.	4
5.	Pronaći načine kako se približiti svojim potrošačima.	1
6.	Naučiti kako biti produktivniji s manje resursa ("lean & mean" – bez viškova i rasipanja ili "lean & green").	4
7.	Uspostaviti snažnu potpornu strukturu za korporativno poduzetništvo (da ono ne bude nešto od sekundarne važnosti).	4
8.	Uspostaviti poticajan sustav nagrađivanja - povezivanje nagrada s uspješnošću poduzetničke jedinice.	5
9.	Implementirati evaluacijski sustav koji će uspješnim poduzetničkim jedinicama osigurati rast, a neuspješne će eliminirati.	4

19. -

20. -

21. -

22. -

23. -

ŽIVOTOPIS

Sanja Brletić rođena je u Ogulinu 14. studenog 1996. godine.

U Ogulinu je 2003. godine upisala Prvu osnovnu školu, a završila ju je 2011. godine. Dvije godine nakon upisa u osnovnu školu upisuje i do kraja osnovnoškolskog obrazovanja pohađa Osnovnu glazbenu školu (glasovir).

Srednjoškolsko obrazovanje započinje u gradu Rijeci upisom u Prvu sušačku gimnaziju (smjer opća gimnazija) 2011., no iduće godine prelazi u Građevinsku tehničku školu Rijeka (GTŠ), smjer dizajner unutrašnje arhitekture, gdje 2015. godine završava naobrazbu.

Visoko obrazovanje započinje u Zagrebu gdje na Veleučilištu VERN' upisuje preddiplomski stručni studij "Odnosi s javnošću i studij medija" koji uspješno završava 2018. godine. Potom na istom Veleučilištu, današnjem Sveučilištu VERN', 2018. godine upisuje specijalistički diplomski stručni studij "Poduzetnički menadžment" na kojemu je apsolvirala 2020. godine. Za vrijeme studija nekoliko puta boravila je u SAD-u i radila različite studentske poslove.